



**Isabel Gaspar
Duarte**

**A Norma ISO 14001 e a Relação com os
Fornecedores**



**Isabel Gaspar
Duarte**

A Norma ISO 14001 e a Relação com os Fornecedores

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

Doutora Maria João Machado Pires da Rosa,
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva,
Professora Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira,
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Durante todos estes meses de trabalho tive o apoio e a dedicação de várias pessoas, umas mais directamente que outras, mas às quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Gostaria de deixar um obrigado especial ao meu orientador no mestrado, o Professor Luís Miguel Ferreira, que se mostrou sempre disponível para ouvir as minhas preocupações, para me orientar no melhor caminho a seguir, para me ajudar nos momentos em que precisei de algum auxílio e acima de tudo para me motivar quando o momento assim o exigiu.

Quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais, pela preocupação e apoio, nesta nova etapa da minha vida e ainda ao meu marido e à minha filha por conseguirem sempre animar-me mesmo nos momentos mais difíceis, fazendo-me sentir que era capaz.

Quero também agradecer às pessoas das várias empresas que contactei para servirem de caso de estudo, mas que por razões de confidencialidade de informações, não posso citar. Apesar de não ter sido fácil, encontrei algumas pessoas que se mostraram de imediato, disponíveis para me receber, revelando grande vontade em ajudar.

Muito obrigada!

Palavras-chave

Desenvolvimento sustentável, Norma ISO 14001, Gestão de Fornecedores

Resumo

Após uma abordagem a vários temas relacionados com o Ambiente, procura-se compreender, através da realização de inquéritos a empresas industriais, se estas alteram de forma significativa a sua relação com os fornecedores, após a certificação ambiental, ou se pelo contrário, os processos de selecção e avaliação de fornecedores se mantêm inalterados, sem a incorporação de critérios ambientais. Para isso, é feita a caracterização das empresas, de diferentes dimensões e sectores de actividade, e a descrição das iniciativas ambientais dando especial importância às suas relações com os fornecedores.

Keywords

Sustainable Development, ISO 14001 Standard, Suppliers Management

Abstract

After a boarding to some subjects related with the Environment, is looked to understand, through the accomplishment of inquiries to industrial companies, if these modify of significant form its relation with the suppliers, after the ambient certification, or if for the opposite, the processes of selection and evaluation of suppliers is keep unchanged, without the incorporation of ambient criteria. For this, the characterization of the companies is made, from different dimensions and sectors of activity, and also the description of the ambient initiatives giving special importance to its relations with the suppliers.

Índice:

Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão da Literatura	5
2.1 Estratégia de Gestão Ambiental	5
2.1.1 Componentes de Gestão Ambiental	5
2.1.2 Tipos de Estratégias de Gestão Ambiental	9
2.1.3 Adopção de uma Estratégia de Gestão Ambiental – Condicionantes vs Incentivos	12
2.2 Sistemas de Gestão Ambiental	15
2.2.1 Conceitos	15
2.2.2 A norma ISO 14001	18
2.3 Compras Verdes	25
2.3.1 Conceitos	25
2.3.2 Estratégias de Compras Verdes	29
2.4 A Gestão da Cadeia de Abastecimento e a Relação Cliente – Fornecedor	33
2.5 Conclusão	41
Capítulo 3: Metodologia	43
3.1 Metodologia	43
3.2 Caracterização das Empresas	46
Capítulo 4: Problema em Estudo	53
4.1 Introdução ao Problema	53
4.2 Casos de Estudo	54
4.3 Resultados e Discussão dos Casos de Estudo	78
Capítulo 5: Conclusões e Investigação Futura	91
Referências	97
Anexos	101
Anexo 1: Questionário	101

Lista de Quadros:

Quadro 2.2.1: Motivações para a adoção da ISO 14000 pelas PME	19
Quadro 2.2.2: Características que promovem a adoção da ISO 14000 pelas PME .	20
Quadro 2.2.3: Sumário das cláusulas da norma ISO 14001	21
Quadro 3.2.1: Síntese da caracterização das empresas	52
Quadro 4.3.1: Motivos que levaram as empresas a pensarem nas questões ambientais	80
Quadro 4.3.2: Benefícios que advêm das iniciativas ambientais	81

Lista de Figuras:

Figura 2.1.1: Níveis de prioridade de Gestão Ambiental	5
Figura 2.1.2: Impacto directo da Prevenção da Poluição	7
Figura 2.2.1: Modelo de Sistema de Gestão Ambiental	22
Figura 2.3.1: Processo de Desenvolvimento da Estratégia	27
Figura 2.3.2: Classificação das Estratégias de Compras Verdes	30
Figura 2.4.1: Exemplo de Cadeia de Abastecimento	33
Figura 2.4.2: Diagrama de Ishikawa	37
Figura 2.4.3: Exemplos de controlo e avaliação na cadeia de abastecimento	38

Abreviaturas:

CAC – Compras Ambientalmente Conscientes

COV – Composto Orgânico Volátil

EAC – Empresa Ambientalmente Consciente

EMAS – Eco Management and Audit Scheme

EN ISO 9001 – Norma Europeia/Internacional relativa a Sistemas de Gestão da Qualidade

EN ISO 14001 – Norma Europeia/Internacional relativa a Sistemas de Gestão Ambiental

ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais

GCA – Gestão de Cadeia de Abastecimento

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ISO – International Organization for Standardization

LCA – Life Cycle Assessment

ONG – Organização Não Governamental

PIB – Produto Interno Bruto

PVC – Polyvinyl Chlorides

PME – Pequenas e Médias Empresas

REACH – Register, Evaluation and Authorization of Chemicals

ROHS – Restriction of Hazardous Substances

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SOC - Substance of Concern

UE – União Europeia

Capítulo 1: Introdução

A contínua degradação das condições ambientais, que se tem verificado ao longo das últimas décadas, nomeadamente as chuvas ácidas, o aquecimento global, a destruição da camada de ozono e a perda de biodiversidade, tem despertado no público em geral o reconhecimento dos problemas ambientais.

Um forte sentimento de responsabilidade ambiental por parte dos consumidores, juntamente com as leis ambientais criadas pelas autoridades governamentais e ainda a criação de normas internacionais de certificação, como a ISO 14001, tem feito com que um número cada vez maior de empresas adopte programas de gestão ambiental, uma vez que o lixo e as emissões de gases, originados pela cadeia de abastecimento das empresas, são uma das maiores fontes desses problemas.

Assim, qualquer organização, governamental ou empresarial, interessada em melhorar o seu desempenho ambiental pode adoptar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Um SGA constrói-se a partir de um conjunto de actividades ambientais e de instrumentos de gestão. Essas actividades são interdependentes e visam atingir um objectivo claro: a protecção ambiental. O SGA não representa mais do que um ciclo contínuo de planear, realizar, rever e melhorar o desempenho ambiental de uma organização.

A ISO 14001, publicada pela primeira vez em 1996, por uma entidade independente, a International Standards Office (ISO), especifica os requisitos para estes sistemas. Pode ser aplicado nos aspectos ambientais que uma organização pode controlar e naqueles em que é esperado que as empresas tenham influência.

Nas empresas, o Departamento de Compras é de grande importância na aplicação da estratégia ambiental, uma vez que, as actividades de compras são as primeiras actividades, numa cadeia de abastecimento e a avaliação feita aos fornecedores numa perspectiva ambiental, cria condições para as actividades posteriores. Esta análise e avaliação é feita para garantir que os fornecedores escolhidos são apropriados e os produtos executam as funções pretendidas.

Mas, será que a implementação da norma ISO 14001 vem alterar o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores? Será que é legítimo afirmar que

existe uma relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores?

Os principais objectivos estipulados para este trabalho passam por explicar os vários conceitos relacionados com o Ambiente e as Empresas, nomeadamente o que diz respeito às Estratégias e Sistemas de Gestão Ambiental, às Compras Ambientalmente Conscientes e às Relações com os Fornecedores e por mostrar que é possível e principalmente necessário alterar os comportamentos das empresas, nomeadamente através do seu processo de compras, de modo a promover o Desenvolvimento Sustentável. Neste trabalho é feita uma análise ao caso de algumas empresas, com o propósito de tentar perceber se realmente existe uma relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores.

Assim, o método adoptado para fazer esta análise é o estudo de múltiplos casos. Através da caracterização de algumas empresas certificadas pela norma ISO 14001, de vários sectores de actividade e de diferentes dimensões, e da descrição das suas iniciativas ambientais foi possível mostrar diferentes casos e diferentes perspectivas desta realidade. A entrevista aos responsáveis pelas compras e/ou aos responsáveis pelo Ambiente das diversas empresas, foi o método escolhido para a prossecução destes objectivos, no entanto houve algumas excepções e por motivo de indisponibilidade de algumas empresas, alguns casos baseiam-se apenas em informações enviadas via correio electrónico, com posteriores esclarecimentos via telefónica.

Quanto à estrutura, a presente dissertação apresenta-se dividida em quatro principais capítulos.

Neste capítulo, é feita uma pequena apresentação do tema deste trabalho, e do modo como ele é realizado e é apresentada também, a definição dos objectivos.

O segundo capítulo, que diz respeito à revisão da literatura, está por sua vez dividido em cinco sub capítulos, onde se exploram vários conceitos e temas. Temas como o Desenvolvimento Sustentável e a Adopção de Estratégias de Gestão Ambiental, são abordados, tal como, a aplicação de Sistemas de Gestão Ambiental nas empresas, com especial ênfase na norma ISO 14001. De seguida é feita também, uma revisão aos conceitos relacionados com as “Compras Verdes” e por fim faz-se uma abordagem à Gestão da Cadeia de Abastecimento e às relações entre clientes e fornecedores.

O terceiro capítulo destina-se à descrição da metodologia adoptada para a realização deste trabalho. Nele é feita uma pequena descrição do método utilizado, suas vantagens e limitações, bem como é referida a justificação para a escolha efectuada. Uma vez que o método escolhido é o estudo de casos, é também feita, uma breve caracterização das várias empresas que foram utilizadas como casos de estudo.

No capítulo seguinte, é feita uma introdução ao problema que está a ser estudo e uma descrição sucinta dos oito casos que foram estudados. De seguida, é feita uma análise comparativa das diferentes respostas obtidas e a partir dos resultados encontrados é feita uma comparação com a literatura existente e analisada no segundo capítulo.

Por fim, no quinto capítulo, é feita uma síntese dos pontos mais importantes retirados da análise feita neste trabalho e tenta-se também responder à questão central, feita no início do estudo. Neste capítulo, e para terminar, é ainda lançada a ideia para outras investigações futuras.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1 Estratégias de Gestão Ambiental:

2.1.1 Componentes de Gestão Ambiental:

Eco-eficiência é definida como a capacidade de, simultaneamente, alcançar objectivos de custos, de qualidade e de desempenho; reduzir impactos ambientais e conservar recursos valiosos (OPPT, 2000) e pode ser utilizada em todas as situações em que se utilizam de uma forma optimizada, todos os “inputs” de um sistema de fabrico industrial (matérias-primas, energia, etc.) (INETI, 2001).

Para perceber melhor este conceito de eco-eficiência, achou-se por bem, abordar alguns conceitos que contêm os princípios orientadores estratégicos em diversos níveis de prioridade, nos quais as empresas devem enquadrar todas as acções tendentes à implementação de sistemas produtivos sustentáveis.

Os diversos componentes da Gestão Ambiental conducentes ao Desenvolvimento Sustentável estão referenciados na figura seguinte.



Figura 2.1.1: Níveis de prioridade de Gestão Ambiental (Fonte: INETI, 2001)

Os conceitos como o Desenvolvimento Sustentável e a Ecologia Industrial vão para além do âmbito da actividade da empresa e incluem relações com outras empresas, como as instituições, o público e o ambiente em todas as suas vertentes. Os conceitos como a Prevenção da Poluição e a Produção Mais Limpa, dirigem-se a todos os

aspectos das operações da empresa, tais como, o uso de recursos naturais, os fornecedores, os clientes, a produção, o produto, o uso do produto e o seu destino final.

Desenvolvimento Sustentável:

O Desenvolvimento Sustentável tem sido definido como aquele que permite satisfazer as necessidades do presente, sem pôr em causa a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

No passado, supunha-se que o desenvolvimento económico e a sustentabilidade ambiental eram incompatíveis (INETI, 2001). O Desenvolvimento Sustentável sugere que estes dois interesses podem na realidade completar-se, uma vez que este também promove a igualdade social e tenta aliviar as inquietações tanto do mundo actual como das gerações futuras.

A antiga visão da poluição, como um “custo inerente ao negócio”, tem sido abandonada, dando lugar a outra que diz que a prevenção da poluição, na sua fonte, traz benefícios financeiros (OPPT, 2000).

Ecologia Industrial:

A Ecologia Industrial é um conceito que diz que, um sistema industrial não é visto isoladamente, mas em consonância com os outros sistemas que o rodeiam, procurando otimizar o ciclo total dos materiais, desde o material virgem ou original, ao material transformado, ao produto, produto residual e ao seu destino final. Os factores a serem otimizados, incluem os recursos, a energia e o capital (INETI, 2001).

O objectivo deste conceito é interpretar e adaptar aquilo que se compreende do sistema natural, aplicando-o ao design do sistema feito pelo homem, para que se consiga um padrão de industrialização que, para além de ser mais eficiente, seja mais ajustado às tolerâncias e características do sistema natural. A ênfase está nas tecnologias que “trabalham” com e não contra os sistemas naturais.

Prevenção de Poluição:

A Prevenção da Poluição passa pela utilização de materiais, de processos ou de práticas que reduzam ou eliminem, na fonte, a geração de poluentes ou resíduos (desperdícios). Este termo é atribuível a qualquer prática que reduza a quantidade de

substâncias perigosas, poluidoras ou contaminantes descarregadas para o ambiente, antes de qualquer processo de reciclagem, de tratamento ou de deposição e que reduza os efeitos nocivos sobre a saúde pública e o ambiente associados à libertação de tais substâncias. É ainda atribuível a práticas que incluam a modificação de equipamentos, tecnologias, processos, procedimentos e também o redesign de produtos, a substituição de matérias-primas, a manutenção preventiva, a formação dos recursos humanos e o controlo de stocks (INETI, 2001).

Na figura 2.1.2 são evidenciados os impactos da Prevenção da Poluição num dado sistema de fabrico.

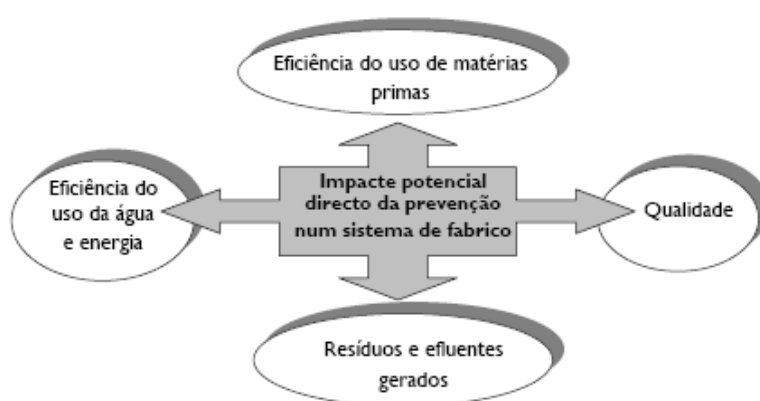


Figura 2.1.2: Impacto directo da Prevenção da Poluição (Fonte: INETI, 2001)

Produção Mais Limpa:

A Produção Mais Limpa resulta da aplicação contínua da estratégia integrada preventiva nos processos e produtos, para que os riscos para o Homem e para o Ambiente sejam reduzidos. A Produção Mais Limpa inclui, a conservação de matérias-primas e energia; a diminuição de matérias-primas de natureza perigosa; a redução da quantidade e perigosidade de todas as emissões e de todos os resíduos, antes que saiam do ciclo de produção e ainda a redução do impacto dos produtos, ao longo do seu ciclo de vida, desde a extracção das matérias-primas até ao seu destino final (INETI, 2001).

A Produção Mais Limpa só é conseguida através do know-how, das tecnologias mais avançadas e da modificação das atitudes e dos comportamentos e dirige-se não só ao processo produtivo, mas também, às atitudes, aos comportamentos, à estratégia de gestão e às práticas de negócio.

Minimização dos Resíduos:

Este conceito foi definido como “a redução dos resíduos perigosos que são gerados e subsequentemente tratados, triados ou eliminados, até onde for possível”. Isto inclui qualquer redução na fonte ou qualquer actividade de reciclagem do produtor dos resíduos que resultem na redução da quantidade ou do volume de resíduos e na redução da toxicidade do resíduo, ou ambas, desde que tal redução seja consistente com o objectivo de minimizar as ameaças presentes e futuras para a saúde humana e para o ambiente (INETI, 2001).

Reutilização:

A Reutilização pode ser definida como “a reintrodução em utilização análoga e sem alterações de substâncias, objectos, ou produtos nos circuitos de produção ou de consumo de modo a evitar a produção de resíduos” (INETI, 2001).

Reciclagem:

O conceito de Reciclagem tem como definição “o reprocessamento de resíduos em processos de produção, para o fim original ou outros fins, considerando-se incluídos, neste tipo de operações, os seguintes processos (INETI, 2001):

- Compostagem: processo de reciclagem onde se dá a degradação biológica, aeróbica ou anaeróbica de resíduos orgânicos, de modo a proceder à sua estabilização, produzindo uma substância utilizável em algumas circunstâncias como um condicionador de solo.
- Regeneração: processo de reciclagem por um tratamento que visa obter, de um produto usado, um produto no mesmo estado e com propriedades iguais às originais, tornando-o apropriado à sua utilização.

Controlo da Poluição:

O sistema de Controlo de Poluição para reduzir o volume e/ou a toxicidade de resíduos, de emissões ou descargas de qualquer tipo é igualmente uma obrigação, quando se pretende fazer a gestão de resíduos que não podem ser suprimidos ou modificados.

De salientar, que o Controlo da Poluição requer capital e origina custos operatórios elevados, existindo alguns riscos associados a falhas do sistema de tratamento e, também, à utilização de produtos químicos (INETI, 2001).

Eliminação de Resíduos:

A Eliminação dos Resíduos deve ser a última solução ambiental industrial e este é definido como sendo “as operações que visam dar um destino final adequado aos resíduos” (INETI, 2001).

2.1.2 Tipos de Estratégias de Gestão Ambiental

Diferentes tipos de empresas podem optar por diferentes tipos de estratégias para lidarem com as questões ambientais.

As várias estratégias, propostas por Walton et al. (1998) são:

- Adaptação resistente;
- Adopção sem inovar;
- Reactiva;
- Receptiva;
- Construtiva;
- Proactiva.

A visão tradicional afirma que “basta cumprir com a lei”, ou pior ainda, “ignorar que pode ser que passe” (Walton et al., 1998).

As empresas com uma Adaptação Resistente não interiorizam as questões ambientais, nem desenvolvem estratégias de negócio, para lidar com estas questões (Handfield et al., 1997). Estas atitudes passam pela ideia de que qualquer acção para melhorar o desempenho ambiental da empresa é prejudicial para o negócio. Nesta base, muitas empresas optam por pagar multas, em vez de tentarem arranjar soluções para prevenir ou eliminar os incidentes. Outras acabam simplesmente, por cumprir com a legislação ambiental mas, raramente integram políticas ambientais na empresa (Walton et al., 1998).

Uma visão um pouco mais desenvolvida da gestão ambiental, passa por minimizar os desperdícios mas, sem tentar eliminar a origem desses mesmos desperdícios (Walton et al., 1998). As empresas que actuam deste modo são capazes de alcançar melhorias significativas na gestão dos resíduos, mas sem alterar o processo que gera a poluição (Handfield et al., 1997). Um exemplo desta estratégia de Adopção sem Inovar pode ser a instalação de equipamentos nas chaminés para reduzir o nível de emissões de gases, em vez de tentar reduzir o nível de gases produzidos.

As empresas que optam pela estratégia Reactiva, não estão conscientes das vantagens competitivas das práticas amigas do ambiente, na sua cadeia de abastecimento, estão apenas a evitar as penalizações e o pagamento de multas (Walton et al., 1998).

Esta estratégia é caracterizada pela existência de um esforço mínimo, no sentido de se encontrar soluções para a produção de lixos do sistema, ou seja, é feito um esforço mínimo para prevenir a produção desse lixo. Por esta razão, este esforço é denominado de “end-of-pipe” (Handfield et al., 1997).

É importante interligar a gestão ambiental com as operações do dia-a-dia da empresa. As empresas que fazem o mínimo de alterações no seu processo produtivo, de modo a optimizá-lo, podem ser consideradas Receptivas às questões do ambiente (Walton et al., 1998). As empresas esforçam-se por integrar técnicas e tecnologias amigas do ambiente, nos seus sistemas, para otimizar o processo de produção existente e por vezes, são também feitas pequenas alterações ao processo (Handfield et al., 1997).

As empresas que olham para além dos seus processos, procurando eliminar as fontes dos desperdícios, são mais Construtivas na sua resposta. Este tipo de resposta, também denominado de “abordagem ambiental competitiva”, focaliza-se no valor incorporado no seu produto e no seu processo, integrando o planeamento do produto e suas alterações, no plano ambiental e na sua resposta (Handfield et al., 1997).

O ponto fraco das estratégias anteriormente descritas diz respeito ao facto de elas apenas se focalizarem nas funções internas da organização (Walton et al., 1998).

As empresas Proactivas consideram as preocupações ambientais como parte da gestão de qualidade, interiorizando as iniciativas ambientais e optimizando o processo, para ir ao encontro das necessidades dos clientes. As empresas serão bem sucedidas apenas quando agirem como um sistema que inclui, não só os executivos e colaboradores da empresa, mas também, os clientes, fornecedores e “vizinhos” e integrem o seu SGA, no planeamento das suas operações (Handfield et al., 1997).

Este paradigma implica que as empresas, que querem extrair o maior número de benefícios do seu processo de gestão ambiental, necessitam de integrar outros membros da sua cadeia de abastecimento nesse mesmo processo. Assim, estas devem incluir os fornecedores, se querem verdadeiramente aplicar as práticas amigas do ambiente, na função de compras e gestão de materiais (Walton et al., 1998).

Os mesmos autores (Walton et al., 1998) apontam algumas recomendações que as empresas devem seguir para que a sua estratégia de gestão ambiental tenha sucesso.

É importante que o pessoal responsável pelo desenho do produto e pelas compras trabalhem em parceria, no sentido de tornar os seus produtos mais “verdes”, mas também os dos seus fornecedores. Este objectivo pode ser alcançado, através da substituição ou troca das especificações do produto e evitando o uso de substâncias perigosas.

Os directores de compras devem, de uma forma proactiva, influenciar os processos dos seus fornecedores. Incentivar o desenvolvimento de processos amigos do ambiente, dentro da própria empresa dos fornecedores, é importante. O diálogo com os fornecedores acerca das questões ambientais é uma oportunidade para que eles aprendam e melhorem o seu processo produtivo.

Os métodos e os critérios utilizados na selecção e avaliação de fornecedores devem reflectir a estratégia da empresa compradora. Este objectivo é alcançado se, primeiro se seleccionar critérios ligados à legislação em vigor e em seguida, critérios proactivos, focalizados na melhoria dos processos.

Os fornecedores também devem ajudar as empresas compradoras, nomeadamente, nos processos de logística, reduzindo o lixo (por exemplo, as embalagens). Também podem ser postas em prática outras iniciativas como a utilização de contentores com retorno (reutilizáveis).

As empresas devem gerir as suas iniciativas ambientais na cadeia de abastecimento de uma forma proactiva e esforçarem-se por alcançar níveis mais elevados de desempenho, em vez de apenas cumprirem com a legislação. Um grande número de funções e processos inter-empresariais devem ser tidos em conta, incluindo o desenho do produto, os próprios processos dos fornecedores e sistemas de avaliação de fornecedores e ainda a logística. As estratégias proactivas devem ser suportadas por recursos adequados mas, normalmente, conseguem-se alcançar os objectivos de redução de custos e desperdícios.

No momento do desenho do produto, deve-se considerar o ciclo de vida de todos os materiais utilizados para o produzir. Para isso é recomendável que se promova o diálogo entre os designers e engenheiros e os conhecedores das características dos materiais e se utilizem determinadas ferramentas, como a Life Cycle Assessment (LCA), que determina o impacto ambiental durante o ciclo de vida de um produto.

2.1.3 Adopção de uma Estratégia de Gestão Ambiental – Condicionantes versus Incentivos:

Como já vimos, existem vários tipos de estratégias de gestão ambiental e as empresas podem optar por aquela que pareça mais favorável. No entanto, existem vários factores que inibem ou incentivam as empresas a adoptarem, uma estratégia de gestão ambiental e ambos podem dividir-se em factores internos ou externos.

Factores condicionantes:

De entre os diversos factores internos que condicionam a adopção de estratégias de gestão ambiental (INETI, 2001), destaca-se, por exemplo, a falta de informação e de conhecimento técnico específico, que inibe as empresas de apostarem nas tecnologias mais limpas e na prevenção, perdendo assim, oportunidades de melhoria de competitividade.

A pouca identificação e falta de sensibilidade para as questões ambientais, é outro factor importante, uma vez que muitas empresas ainda conservam a ideia de que proteger o ambiente custa dinheiro e de que os seus objectivos apenas se baseiam no cumprimento da legislação.

Uma vez que muitos sistemas contabilísticos não incluem os custos ambientais, os decisores não os têm em consideração, perdendo oportunidades de investimento na implementação de tecnologias limpas.

Outro factor importante, é a falta de comunicação interna na empresa, que muitas vezes faz com que os gestores não tenham o conhecimento correcto dos benefícios potenciais das tecnologias e como tal, tenham dificuldade em interessar-se por estas questões.

Quanto aos factores externos, destaca-se o facto de muitas vezes a legislação convencional ser desmotivadora da implementação da Produção Mais Limpa, porque determina normas padrão para o controlo da produção e porque não tem em conta as especificidades dos diferentes sectores industriais e a dimensão das empresas.

Por um lado, existe a dificuldade de acesso às tecnologias mais limpas, devido a várias barreiras como, os custos elevados, a falta de algumas substâncias alternativas para substituir materiais/componentes perigosos e devido aos serviços de fornecedores por vezes ineficientes, e por outro, também existe a dificuldade no acesso a financiamento externo.

Factores de incentivo:

Falando agora dos factores de incentivo, de ordem interna (INETI, 2001), podemos destacar a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental e de melhoria continua, que podem trazer vantagens para a empresa, como uma maior probabilidade de se identificar quais os processos de Produção Mais Limpa que induzem maiores ganhos de produtividade, melhorando a posição competitiva da empresa.

A contabilidade ambiental inclui a contabilidade da energia e dos materiais; a gestão financeira relacionada com o ambiente; a análise do ciclo de vida e do seu custo; a avaliação do impacto ambiental e também o custo das externalidades ambientais, podendo contribuir para o sucesso de uma dada actividade industrial, e para o desenvolvimento sustentável.

Por sua vez, a melhoria da produtividade, pode constituir uma força motivadora relevante para a adopção de processos de Produção Mais Limpa, permitindo às empresas poupanças através de uma melhor gestão da energia e dos resíduos, da redução do consumo de matérias-primas, das necessidades de armazenamento dos resíduos e das despesas para o controlo da produção.

Falando de incentivos externos (INETI, 2001), pode-se referir o facto de a legislação ter começado a mudar a ênfase no poluente e no meio, enquanto tratados isoladamente, para uma aproximação de controlo integrado da poluição. Isso obriga tanto os legisladores como a indústria a terem em conta todas as vias possíveis de geração de poluição e de resíduos numa dada instalação industrial e a evitar, consequentemente, a transferência da poluição de um meio para o outro.

Mas, a possibilidade dos principais mercados internacionais ditarem a conduta ambiental das empresas exportadoras pode ser significativamente mais efectiva do que a legislação existente.

A educação e formação são vitais para promover a mudança da atitude e do comportamento.

A existência de pressões ao nível da cadeia de abastecimento pode ser eficaz, desde que conduzida com espírito de parceria.

A pressão da opinião pública e dos consumidores “verdes”, podem gerar o poder para exigir que determinados produtos sejam melhorados ou até substituídos, levando a que as empresas que enveredarem por transformações conducentes à prevenção da poluição possam assumir uma vantagem competitiva.

As conclusões que se podem retirar são várias e passam pela necessidade da Comunidade em geral, de tomarem consciência de que o sucesso de implementação das medidas e tecnologias de prevenção resultará naturalmente da importância que as empresas lhe atribuem, ou seja, trata-se de uma questão de cultura e estratégia empresarial.

Uma consequência que daí decorre, consiste em apreender a dificuldade que muitas empresas têm em incorporar o conceito de “Prevenção”, havendo, em muitos casos, falta de informação que conduz a uma ideia errada de que as tecnologias de prevenção não são uma alternativa, mas sim, um complemento às tecnologias de fim de linha, e como tal, implicam um custo adicional (INETI, 2001).

Por outro lado, as empresas ainda não aceitaram que num futuro muito próximo não haverá alternativa à redução da quantidade de resíduos gerados pela indústria, senão através da implementação de soluções de optimização de recursos da mais variada natureza. Não o fazendo, as empresas podem pôr em risco a sua sobrevivência. Mas, já muitas empresas procuram não só cumprir, mas muitas vezes antecipar-se às imposições regulamentares. No entanto, isto só acontece quando as empresas identificam essa mudança como vantagem competitiva.

Assim, é importante a participação de outros actores da sociedade, na medida em que estes podem fazer repercutir, com as suas preferências e atitudes, o apreço ou a reprovação pelas empresas, em virtude das suas iniciativas ou ausência delas, de produzirem segundo os princípios da sustentabilidade (INETI, 2001).

O Plano Nacional de Prevenção de Resíduos Industriais (INETI, 2001) propõe várias medidas que poderão contribuir para uma mudança qualitativa e quantitativa da presente situação, nomeadamente:

- Divulgação da informação: fundamental para a divulgação das medidas e tecnologias de prevenção, da eco-eficiência, da produção sustentável, etc., já que muitas empresas têm ideias muito vagas, a este respeito. O essencial da mensagem que se deve transmitir, é que é necessário inverter a situação, criando nas empresas a consciência da necessidade deste processo de mudança, mostrando-lhes que, ao contrário do que se supõem, só têm a ganhar com ela.
- Cultura empresarial: deverá resultar numa integração das medidas de Prevenção na gestão corrente da empresa e só será conseguida se se verificar a todos os níveis.
- Acção Governativa: devido à incidência social da protecção do meio ambiente e da incumbência reguladora que lhe é inerente, a Administração Pública tem, não apenas, um papel insubstituível, como também, uma capacidade grande de influenciar o comportamento ambiental das empresas. Este papel pode ser assumido de várias formas, sendo algumas, pró-activas e outras reguladoras ou mesmo correctivas.
- Mercado e Sociedade: estando a empresa inserida numa comunidade, deverá estar presente que esta é, simultaneamente, beneficiária e vítima da actividade exercida e ao mesmo tempo que as empresas causam inconvenientes às populações vizinhas, também as empresas podem ser perturbadas por situações semelhantes. Há ainda que ter em conta que a consciência ambiental dos consumidores está em crescimento e como tal, utilizar tecnologias e medidas de prevenção, pode constituir uma vantagem competitiva.

2.2 Sistema de Gestão Ambiental:

2.2.1 Conceitos:

Desde o fim dos anos 80, as empresas têm vindo a alterar o seu comportamento face aos problemas ambientais (Brio et al., 2001). Um grande número de empresas

consideram que, as chamadas tecnologias de controlo de poluição “end-of-pipe”, são meramente paliativas e um atrasar dos problemas. O termo “end-of-pipe”, já referido anteriormente, refere-se às tecnologias que são incorporadas nos processos produtivos para minimizar o impacto que o processo já gerou mas, não evita, de maneira nenhuma, a poluição. Assim, este tipo de tecnologias não permite às empresas alcançarem vantagens competitivas.

Por estas razões, a nova abordagem à indústria, defende a adopção dos SGA de modo a prevenir a poluição, a minimizar o impacto ambiental e a implementarem-se tecnologias mais limpas.

Um SGA pode ser visto como uma estrutura que se focaliza no impacto que os produtos, serviços e processos de uma empresa podem causar no ambiente, a curto e a longo prazo (Graff, 1997). Pode também ser definido como um conjunto de procedimentos que permite que uma organização identifique, avalie e reduza o impacto das suas actividades (EIB, 2004).

Um SGA garante ordem e consistência, para conduzir a empresa, no sentido de partilhar recursos e responsabilidades e de promover a avaliação continua das práticas, procedimentos e processos.

Estes sistemas facultam às organizações uma imagem mais clara dos respectivos impactos ambientais, ajudando-as a concentrarem-se naqueles que são mais significativos e ajudando-as a geri-los de modo adequado, para a melhoria continua do seu desempenho ambiental. Os domínios onde as melhorias podem ser mais relevantes são: a utilização racional de recursos naturais como a água e a energia, a prevenção da poluição, a formação e informação do pessoal, o uso de métodos de produção respeitadores do ambiente, a aquisição de material de escritório ecológico, etc. Adicionalmente, os SGA podem melhorar o controlo operacional e como consequência, melhorar a eficiência e reduzir os desperdícios.

Um dos factores que tem encorajado as empresas a adoptarem práticas ambientais mais proactivas, é a crescente pressão que se sente não só através da legislação ambiental, mas também, através das acções de grupos de interesse, que pressionam o desenvolvimento, de normas ambientais mais restritas (Brio et al., 2001). Organizações públicas, consumidores, shareholders, comunidades próximas da empresa, companhias de seguros e outros stakeholders, têm sido a força condutora destas novas práticas.

Resumindo, a implementação de um SGA traz vários benefícios para a empresa, nomeadamente, a melhoria do desempenho ambiental da organização; a identificação de

oportunidades para prevenir a poluição; o aumento do controlo operacional e da eficiência; a redução de custos; a redução de riscos (ambientais, de saúde e segurança); a melhoria da comunicação interna; melhorias nas relações externas e na sua imagem pública e ainda o aumento da competitividade (EIB, 2004).

Sabendo que existem várias formas de abordar um SGA, é importante a adequação do SGA ao tamanho de cada organização. Assim, note-se:

- No caso de uma pequena empresa, é normal que se pense que não é necessário um SGA. Esta é normalmente gerida por apenas um indivíduo, o dono ou o gerente e para esta pessoa, o tempo está em primeiro lugar. Como tal, a abordagem a estes sistemas terá que ser directa e fácil de utilizar. Nestas situações, um sistema baseado numa Checklist, concebida para o respectivo sector de actividade, provavelmente resulta bem. Este tipo de sistemas auxilia o dono/gerente, a ter em conta as oportunidades de prevenção da poluição, aumentando a protecção ambiental e a eficiência da empresa (EIB, 2004).

- O sistema baseado numa Checklist, também funciona bem, como ponto de partida, para o caso de uma média empresa. Contudo, nestas empresas, a responsabilidade ambiental pode estar dividida entre várias pessoas. Deste modo, é necessário que haja regularmente a comunicação das suas actividades ambientais aos seus colaboradores, clientes e público em geral. O desenvolvimento de uma política ambiental ajuda a comunicar o compromisso da empresa na protecção do ambiente e a desenhar o seu plano para reduzir o seu impacto (EIB, 2004).

- Grandes empresas (mas também algumas médias empresas), com operações mais complexas, necessitam de um SGA que as ajude a avaliar continuamente o impacto que as suas actividades têm no ambiente e que trabalhe para minimizar esse mesmo impacto (EIB, 2004).

Na UE são utilizados, essencialmente dois SGA, o EMAS – Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria e a EN/ISO 14001 – Norma Europeia/Internacional relativa a sistemas de gestão ambiental.

Apesar de ambas as normas estabelecerem guias de orientação para as empresas adoptarem um SGA, baseado no desenvolvimento de uma política ambiental, no cumprimento da legislação e no compromisso da melhoria contínua, o EMAS apenas pode ser utilizado em organizações com uma instalação na UE ou no Espaço Económico Europeu, ao passo que o sistema ISO é aberto a organizações de todo o planeta.

2.2.2 A Norma ISO 14001:

Como já foi dito, o sistema ISO está aberto a organizações de todo o mundo. Mas, por outro lado, também é importante referir que a ISO 14001 pode ser utilizada por todos os sectores económicos, ao passo que, o EMAS e outras normas, apenas podem ser utilizados no sector industrial (Brio et al., 2001). Na verdade, hoje em dia, já existem muitas empresas de serviços que estão certificadas por esta norma.

A ISO 14001 é então, a única norma de gestão ambiental aceite globalmente. Este aspecto é importante, uma vez que o reconhecimento mundial facilita a introdução das empresas no mercado global. Isto representa um especial interesse para empresas que têm actividades em mercados estrangeiros ou que estão a planear ter.

Introduzida em Portugal em 1996, a ISO 14000 trata de um conjunto de normas reconhecidas internacionalmente, utilizadas para a gestão ambiental e que inclui a norma ISO 14001. A ISO 14000 inclui também normas para auditoria ambiental, avaliação de desempenho ambiental, rotulagem ambiental, avaliação do ciclo de vida do produto e termos e definições (Boiral e Sala, 1998). A norma mais conhecida será então, a ISO 14001, isto é, a norma para sistemas de gestão ambiental que inclui, informação de todos os elementos necessários para desenvolver um SGA e prepara os requisitos necessários que uma organização deve respeitar, para obter a sua certificação.

Estas normas podem ser aplicadas em qualquer empresa que deseje implementar, manter ou melhorar um SGA, garantir e demonstrar a conformidade com o cumprimento das leis e regulamentos ambientais e com a sua própria política ambiental, e ainda proceder à certificação do seu SGA por uma organização externa.

Já no ano de 1998, quase oito mil empresas, em setenta e dois países tinham o seu SGA certificado pela ISO 14001 (Rondinelli e Vastag, 2000). Aproximadamente 54% correspondiam a empresas europeias e o Japão foi o país que mais cedo começou a incentivar as suas empresas a certificarem-se. De acordo com a ISO, em 2007 já existiam mais de 130.000 empresas em todo o mundo, cujos SGA estavam implementados segundo os critérios da ISO 14001 (Nawrocka, 2008).

A principal razão que leva as empresas a certificarem o seu SGA, parece ser a possibilidade de melhorarem a sua posição no mercado. De acordo com uma pesquisa realizada em 1995, a noventa e nove empresas americanas (Graff, 1997), concluiu-se que 50% das empresas inquiridas certificaram os seus SGA, devido às pressões causadas pelos seus clientes e às vantagens competitivas que daí advinham. As outras

razões apontadas passam pela redução das penalizações e das multas, redução nos prémios de seguros, aumento da eficiência e redução dos desperdícios.

O quadro 2.2.1 mostra os motivos mais comuns que levam as PME a adoptarem a ISO 14000 mas, que podem ser igualmente, estendidos à adopção da ISO 14001 (Miles et al., 1999).

Motivo	Fundamentação
Melhoria da imagem e da reputação da empresa.	Motivo baseado na ligação entre o desempenho ambiental e o desempenho económico. Uma reputação melhorada, permite à empresa ganhar poder de negociação e aumentar a possibilidade de entrada em novos mercados.
Exigências dos clientes.	A capacidade de estabelecer alianças estratégicas a longo prazo, com organizações multinacionais certificadas, normalmente obrigam à adopção da ISO 14000.
Relação com os stakeholders.	Adoptar a ISO 14000 pode melhorar a imagem da PME e ajudar a negociação com as entidades públicas, clientes ambientalmente sensíveis, colaboradores e ONG.
Processo de inovação.	A ISO 14000 conjugada com um programa de prevenção da poluição, pode ajudar na diminuição dos custos através do aumento da eficiência.
Minimização de custos regulamentares.	A implementação da ISO 14000, leva à redução do risco de acidentes ambientais e logo elimina o risco de pagamento de multas. Poderão também existir incentivos do governo para quem cumpra com a legislação e promova a melhoria do seu desempenho ambiental.

Quadro 2.2.1: Motivações para a adopção da ISO 14000 pelas PME (Fonte: Miles et al. 1999)

No entanto, existem certas características nas PME que favorecem a implementação da norma ISO 14000 e da ISO 14001. Na tabela seguinte é possível observar-se essas características (Miles et al., 1999).

Característica	Impacto na adopção da ISO 14000
Grau do ciclo de vida do negócio.	A ISO 14000 tem tendência a ser adoptada por PMEs que estão num grau de maturidade do seu ciclo de vida ou em grande crescimento.
Intensidade competitiva da indústria.	As PMEs que operam em mercados com muitos concorrentes utilizam a ISO 14000 como modo de fidelizarem os seus clientes e alcançarem vantagens competitivas.
Extensão da adopção da ISO 14000, através dos seus clientes.	As PMEs que fazem parte da cadeia de abastecimento de grandes empresas certificadas pela ISO 14000, têm tendência a adoptá-la.
Reforço da relação entre as PMEs e os seus clientes.	As PMEs que têm fortes ligações com os seus clientes certificados ou em vias de o serem, também têm tendência a adoptar esta norma.
Tamanho	As maiores PMEs têm maiores probabilidades de avançarem com a adopção desta norma, uma vez que têm mais recursos.
Grau de globalização	As PMEs que têm fortes relações com os mercados internacionais têm mais tendência a adoptar a ISO 14000.
Adopção da ISO 9000 ou outro Sistema de Gestão da Qualidade	As PMEs que têm implementado a norma ISO 9000 ou outro SGQ têm mais probabilidades de adoptar a norma ISO 14000.
Orientação tecnológica	As PMEs que produzam ou comercializem produtos de elevada tecnologia ou abasteçam essa indústria têm mais tendência a adoptar a ISO 14000.
Orientação ética	As PMEs que tenham um forte e enraizado código de ética têm uma grande tendência para adoptarem a ISO 14000.

Quadro 2.2.2: Características que promovem a adopção da ISO 14000 pelas PME

(Fonte: Miles et al, 1999)

Vários autores sugerem que muitas empresas, que estão agora certificadas pela ISO 9001, irão mais tarde ou mais cedo, adoptar também a ISO 14001. A adopção da norma vai tornar-se uma condição e a ausência desta vai tornar-se numa barreira de entrada ao mercado global (Miles et al., 1999).

A ISO 14001 oferece guias para implementar um SGA, baseado numa simples estrutura do tipo “Planear-Fazer-Verificar-Actuar” (Rondinelli e, Vastag, 2000).

Esta norma focaliza-se essencialmente, em cinco elementos (EIB, 2004), sintetizados no quadro 2.2.3:

1. Política ambiental
2. Planeamento
 - 2.1 Aspectos ambientais
 - 2.2 Critérios legais e outros
 - 2.3 Objectivos e metas
 - 2.4 Programas de gestão ambiental
3. Implementação e operação
 - 3.1 Estrutura e responsabilidade
 - 3.2 Formação, consciência e competência
 - 3.3 Comunicação
 - 3.4 Documentação do Sistema de Gestão Ambiental
 - 3.5 Controlo documental
 - 3.6 Preparação e resposta a emergências
4. Verificação e acções correctivas
 - 4.1 Monitorizar e medir
 - 4.2 Não conformidades e acções correctivas e preventivas
 - 4.3 Registos
 - 4.4 Auditoria ao Sistema de Gestão Ambiental
5. Análise da Gestão

Quadro 2.2.3: Sumário das cláusulas da norma ISO 14001 (Fonte: MacDonald, 2005)

Política ambiental: trata-se de um mapa desenvolvido para melhorar o desempenho ambiental da organização. A política deve ser apropriada ao tamanho e complexidade das operações, mas geralmente não deve ultrapassar uma a duas páginas. Esta deve incluir, para além de um compromisso de melhoria contínua e prevenção da poluição, um compromisso de cumprimento da legislação em vigor, normas, linhas de orientação e códigos de boas práticas. Deve incluir ainda a missão, a visão, os valores e as convicções da empresa, condições regionais ou locais específicas, a coordenação com outras políticas organizacionais, como a política de qualidade, e ainda as exigências das partes interessadas.

Planeamento: as organizações devem identificar os requisitos legais e também considerar o modo como as suas actividades interagem com o ambiente. Devem então, de seguida, desenvolver um plano para reduzir qualquer efeito adverso que as suas operações possam surtir no ambiente. O ideal é desenvolver o plano envolvendo pessoal

de todos os níveis da organização. O planeamento deve incluir a identificação dos aspectos ambientais e avaliar os impactos ambientais associados, requisitos legais, política ambiental, critérios de avaliação interna de desempenho, objectivos e alvos e ainda planos e programas de gestão.

Implementação: a política e o plano desenvolvidos para melhorar o desempenho ambiental, devem ser documentados e comunicados a todos os colaboradores, as responsabilidades de cada um devem ser atribuídas e devem ser feitos exercícios para garantir que o pessoal está inteirado do plano e pronto para desempenhar qualquer tarefa relacionada com este. É também necessária a existência de um sistema de controlo documental, procedimentos para controlo de impacto ambiental e planos de resposta a emergências. Na implementação devem estar presentes políticas, distribuição de recursos, controlos e documentação, formação, estrutura de obrigações, sistemas de análise e comunicação.

Controlo e correcção: a organização deve desenvolver um processo para monitorizar e registar a maneira como o plano está a ser conduzido, de modo a que se registem as não conformidades e se levem a cabo acções correctivas e preventivas. Pode ser conduzida uma auditoria nesta fase. Este processo deve incluir os aspectos ambientais e seus impactos, acções de formação, inspecção, calibração e manutenção, recolha de dados e sua interpretação, detalhes de não conformidade, informação dos fornecedores e ainda as auditorias do SGA.

Análise e melhoria: o SGA deve ser regularmente revisto, no sentido de melhorar continuamente o seu desempenho. Deve conter a análise do desempenho, das metas e objectivos, os resultados das auditorias, eficácia e sustentabilidade da política definida.

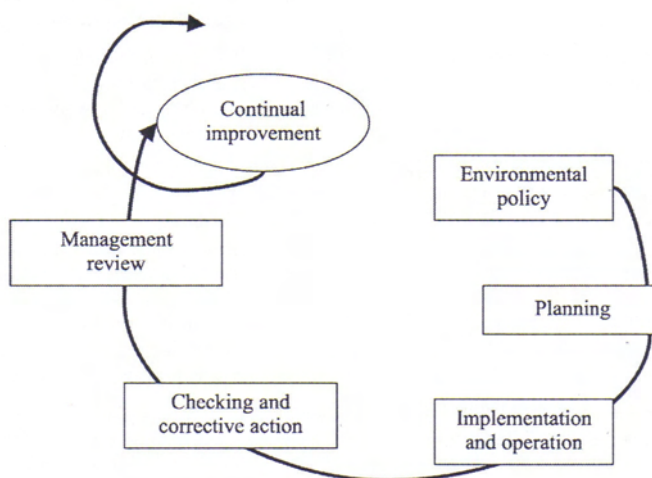


Figura 2.2.1: Modelo de Sistema de Gestão Ambiental (Fonte: Fortuński, 2007)

Os defensores da norma internacional para os SGA apontam vários benefícios para aqueles que adoptem a norma ISO 14001, desde benefícios operacionais até benefícios na gestão da organização. Pode-se destacar o facto de esta ajudar as empresas a harmonizar e a simplificar as práticas correntes do seu SGA, numa estrutura coerente, reduzindo assim, a necessidade de múltiplos registos, licenças e requerimentos, devido a diferentes regulamentações regionais e nacionais, melhorando também a comunicação interna.

Uma norma internacional torna mais fácil para as empresas, desenvolverem voluntariamente um SGA e torna mais simples, para os shareholders, agências governamentais, companhias de seguros e instituições bancárias, a avaliação do compromisso da empresa em melhorar o seu desempenho ambiental e reduzir os riscos.

Também ajuda a identificar as oportunidades de prevenção da poluição, focalizando-se nas acções preventivas em vez de se preocupar apenas com as correctivas, a reduzir os acidentes ambientais e o risco deles acontecerem, a aumentar a eficiência das operações, reduzindo os desperdícios nos processos de produção e distribuição (por exemplo, energia e material), a aumentar a consciência ambiental dos trabalhadores e também a estabelecer uma imagem forte, de responsabilidade social.

Fazendo a certificação da norma, através de auditorias por entidades externas, a empresa aumenta a confiança dos investidores e ganha vantagens competitivas, sobre aquelas empresas que não estão certificadas, possibilitando o aumento de oportunidades de negócio e de negociação. A certificação permite não só, despertar a atenção para os impactos negativos no ambiente, mas também permite espalhar a responsabilidade em manterem bons níveis de desempenho ambiental, dentro da empresa, mas também fora dela (fornecedores, vendedores e contratantes).

No entanto, existem outros que alegam, que por um lado, a norma ISO 14001 não garante o cumprimento da lei nem a melhoria continua do desempenho ambiental e por outro, que para as empresas que já cumprem as regulamentações legais, a implementação desta norma apenas trará vantagens em termos de imagem e reforço da relação com o público em geral (Rondinelli e Vastag, 2000).

É certo que a ISO 14001 não estabelece metas de desempenho ambiental, não exige o uso de nenhuma tecnologia em particular nem especifica objectivos para os resultados ambientais. Mas também é aceitável dizer que quando uma empresa identifica os seus aspectos ambientais, avalia os seus potenciais impactos no ambiente e implementa um sistema para gerir esses impactos, melhora, de alguma forma, o seu desempenho ambiental.

A certificação implica que a empresa cumpra a legislação, mas também que leve a cabo outras iniciativas, no sentido de melhorar continuamente. No entanto, não existe maneira de as entidades externas verificarem que essas melhorias estão realmente a acontecer. A norma ISO 14001, apenas assume que um SGA, desde que implementado eficazmente, vai reduzir ou mesmo eliminar os impactos negativos no ambiente e conduzir a empresa, para um melhor desempenho ambiental.

Outra das críticas apontadas diz que estas normas apenas são implementadas, devido à pressão que é exercida sobre as empresas e aos apoios concedidos à gestão, que as levam muitas a serem ineficazes.

Também é apontado, por um lado, o facto de os custos com o desenvolvimento, documentação e certificação dos SGA serem, para a maior parte das PME, desencorajantes. Além do custo com a própria certificação, não se podem esquecer os custos associados à formação dos trabalhadores. É necessário informá-los acerca da política de ambiente e levar a cabo programas de formação, gerando também custos de “não produção”. Por outro lado, a manutenção do seu SGA e a melhoria do seu desempenho, podem estar comprometidas, uma vez que não existe nenhuma cláusula que diga que uma empresa pode perder a sua certificação no caso de se tornar negligente face às suas práticas ambientais.

Brio et al., (2001), num estudo realizado a várias empresas industriais espanholas, revelaram que a norma ISO 14001 é acima de tudo, intensiva em capital humano. A sua adopção depende mais dos interesses da organização, do que do custo a ela associada.

Para as empresas que implementaram com sucesso esta norma, os factores mais importantes para o sucesso, por elas mencionados, são a experiência anterior com outros sistemas de gestão e o envolvimento da direcção, em geral. Para além destes, foram ainda mencionados outros factores importantes, como a formação profissional, o desenvolvimento de um plano adequado, a flexibilidade da organização, o baixo custo comparado com outras normas ambientais, o interesse dos consumidores, a influência positiva nos lucros e ainda o apoio do sector público (Brio et al., 2001).

Apenas um reduzido número de empresas, envolvidas no referido estudo, afirmam terem alcançado menos de 50% de sucesso na implementação da norma ISO 14001 (Brio et al., 2001). As principais razões citadas por estas empresas, para o seu insucesso são a falta de formação dos colaboradores e a rigidez organizacional. Foram ainda mencionadas outras razões, como o custo, a falta de envolvimento da direcção, o pouco interesse dos consumidores, o reduzido apoio do sector público, o planeamento

inadequado, a influência negativa nos lucros e por fim a falta de experiência na implementação destes sistemas.

A certificação é o reconhecimento formal do SGA de uma empresa. A certificação é alcançada depois do SGA da empresa estar em conformidade com os requisitos da ISO 14001, e após ter sido auditado por uma entidade externa, acreditada para o efeito.

Esta certificação é vantajosa para as grandes empresas que operam em mercados internacionais, mas no caso das pequenas empresas, os custos com os recursos e tempo necessários para a execução de todo processo, tornam a certificação quase proibitiva. Nestes casos, as empresas podem escolher apenas fazer auditorias internas e auto declararem-se cumpridoras dos requisitos da ISO 14001 (EIB, 2004).

A norma ISO 14001, deverá ser considerada uma ferramenta e não um objectivo a ser alcançado. A certificação deverá ser vista como uma espécie de “diploma”, merecido após todo o processo preparatório e “exame final” (auditoria final) (Boiral e Sala, 1998). Uma preparação intensa, apenas realizada para obter a certificação, é de todo, inapropriada. Para ser verdadeiramente útil, o SGA deverá levar à concretização de um objectivo – melhorar o ambiente, de modo a trazer benefícios para a população e para as futuras gerações.

2.3 Compras “Verdes”:

2.3.1 Conceitos:

Compras Ambientalmente Conscientes (CAC) ou Compras “Verdes”, como também é apelidado, é um processo de introdução e integração formal, de aspectos ambientais, no processo de Compras e faz parte da Empresa Ambientalmente Consciente (EAC) (Handfield et al., 2001).

EAC é um sistema que integra as questões ambientais em todos os aspectos da vida corporativa. Incluídas neste sistema estão actividades como o desenvolvimento de produtos, planeamento e controlo da produção, ambientalmente responsáveis.

Focalizando-se nestas e noutras áreas, a EAC tenta identificar os custos e benefícios associados ao desempenho ambiental, bem como as oportunidades para gerir ou reduzir os desperdícios e tenta ainda reduzir e finalmente eliminar os desperdícios, maximizando, ao mesmo tempo, a eficiência dos recursos.

Comprar “verde” pode ser definido como a aquisição de bens ou serviços que tenham um impacto menor e mais seguro no ambiente e na sociedade, em termos de materiais, consumíveis, operações e lixos.

No entanto, deve-se avaliar convenientemente as necessidades uma vez que, uma aquisição ecológica não se trata sempre de comprar produtos “verdes”, pode simplesmente querer dizer comprar menos, pois às vezes, quando se analisa devidamente uma necessidade, conclui-se que não se trata de tal.

As aquisições “verdes”, cobrem áreas como: compra de computadores e edifícios energeticamente eficientes, equipamentos de escritório feitos de madeira sustentável do ponto de vista ambiental, papel reciclável, automóveis movidos a electricidade, transportes públicos ecológicos, comida orgânica nas cantinas, electricidade produzida através de fontes de energia renováveis e sistemas de ar condicionado ecológicos.

O aparecimento recente das Compras como um importante participante na sustentabilidade é resultado da convergência de vários acontecimentos que evidenciam o papel das compras na gestão ambiental. Exemplos desses acontecimentos são: o aumento drástico da pressão governamental, a diminuição do número de estados dispostos a abrirem novos aterros ao mesmo tempo que os existentes estão a ficar saturados, a escassez de várias matérias-primas, especialmente minerais, que está a forçar as empresas a apostarem na reciclagem desses materiais e ainda o aumento da pressão sobre os departamentos de materiais, para que estes reduzam os custos na aquisição e na eliminação, à medida que as empresas lutam para se tornarem mais eficientes em termos de custos (Handfield et al., 2001).

Em princípio, todas as empresas têm implantado um processo de Compras formal. Como tal, o modo mais prático de integrar os critérios ambientais é alterando o processo já existente. Um processo de Compras consiste tipicamente nas seguintes fases (Monczka, 1997):

1. Definição da importância da Estratégia de Compras;
2. Análise e desenvolvimento de uma Estratégia de Compras;
3. Desenvolvimento dos objectivos;
4. Implementação da Estratégia de Compras;
5. Monitorização do seu progresso.

Incorporar as considerações ambientais, num processo de Compras, vai alterá-lo significativamente. O processo pode ficar mesmo, mais complicado, uma vez que, se deve considerar a responsabilidade ambiental dos fornecedores, do mesmo modo que se considera o custo, a flexibilidade, a qualidade e os prazos de entrega.

Uma vez que é necessário um conjunto de guias para a tomada de decisão, no contexto do processo de Compras, que reconheça a importância crescente das Compras “Verdes”, é proposta por estes autores, uma alteração à estrutura de Monczka, apresentada anteriormente, que define os processos de tomada de decisão específicos e a informação requerida (figura 2.3.1).

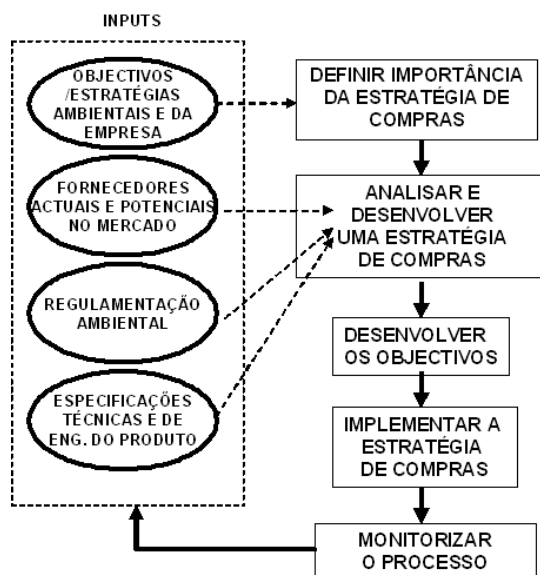


Figura 2.3.1: Processo de Desenvolvimento da Estratégia (Fonte: adaptado de Monczka por Handfield, Walton, Sroufe e Melnyk, 2002)

A primeira fase, ilustra como a EAC, pode garantir o alinhamento dos objectivos ambientais com os outros já utilizados (custo, qualidade, etc.).

Para a fase seguinte, é necessário recolher informações dos actuais e potenciais fornecedores de mercado de interesse. Estas informações incluem, dados sobre o desempenho dos fornecedores em termos de custos, qualidade, tecnologia, entregas e informação ambiental. Também é importante recolher informação acerca da engenharia e especificações técnicas do produto. Por último, é também importante, ter acesso a informação sobre as normas governativas, relativas às emissões ou novas tecnologias “amigas do ambiente”.

Na fase de desenvolvimento da estratégia, a informação é utilizada para identificar, quantificar, avaliar e seleccionar os melhores fornecedores em termos de desempenho operacional e ambiental. Neste estágio é necessária uma ferramenta de suporte à decisão, para balancear os critérios técnicos, ambientais e de desempenho.

O resultado desta decisão passa pela informação acerca de quantos e quais os fornecedores com que se pode vir a negociar.

Após a negociação dos termos do contrato, o desempenho dos fornecedores é monitorizado, o que corresponde à última fase. O resultado desta monitorização vai então, servir de feedback para todo o procedimento.

Importa salientar que relativamente às necessidades de formação do pessoal e ao acesso à informação ambiental, é importante, que ao pessoal responsável pelas Compras, seja disponibilizado o conhecimento legal, financeiro e ambiental que eles necessitam. É também importante divulgar a sua política de Compras “Verdes”, a um grande leque de intervenientes, incluindo fornecedores actuais e futuros e prestadores de serviços, para que fiquem a par dos novos requisitos.

A análise de mercado deve ser baseada não só nos preços, mas também tendo em conta as alternativas ecológicas (produtos de materiais mais ecológicos ou de materiais reciclados). Os rótulos ecológicos são uma óptima referência para as empresas extraírem informação sobre produtos amigos do ambiente. Esta análise é também importante, para mostrar o impacto ambiental do produto ou serviço ecológico na fase de eliminação de resíduos, uma vez que, pode revelar grandes diferenças em termos de volume de resíduos a eliminar, do impacto nocivo dos materiais e quantidades de materiais que podem ser reciclados.

É preferível adoptar uma abordagem progressiva: começar com um pequeno número de grupos de produtos onde o impacto ambiental é perfeitamente visível ou onde as alternativas “verdes” estão facilmente disponíveis e não são muito caras (por exemplo, utilizar papel reciclado) ou garantindo que um caderno de encargos não representa um impacto negativo para o ambiente (por exemplo, ao excluir componentes reciclados).

É também importante ter em atenção a durabilidade dos produtos, pois por vezes parece mais atractivo comprar produtos mais baratos, mas que no longo prazo se tornam mais dispendiosos e prejudiciais para o ambiente, pois se produtos mais baratos têm que ser substituídos mais vezes, há custos mais elevados, maior consumo de energia e mais resíduos.

As autoridades públicas na Europa são grandes consumidoras, tanto de bens como de serviços, gastando cerca de 16% do PIB europeu (EC, 2004). Como tal, usando o seu poder de compra, para optar por produtos que também respeitem o ambiente, estão a dar um importante contributo para o desenvolvimento sustentável.

Mas, adquirir produtos (bens e serviços) ecológicos, é também uma maneira de dar o exemplo e de influenciar o mercado. Promovendo as Compras “Verdes”, as autoridades públicas e as empresas privadas em geral, estão também a incentivar as indústrias a desenvolverem tecnologias mais ecológicas. Ou seja, comprando de modo inteligente, pode-se poupar material e energia, reduzir o desperdício e a poluição e ao mesmo tempo, encorajar comportamentos de acordo com o desenvolvimento sustentável (EC, 2004).

2.3.2 Estratégias de Compras “Verdes”:

Para que um processo de Compras “Verdes” tenha sucesso, é necessária a redução sistemática das fontes de desperdícios associadas aos materiais e suas embalagens. O lixo e as emissões causadas pela cadeia de abastecimento, tornaram-se as principais causas dos problemas ambientais actuais, como o aquecimento global e as chuvas ácidas (Min e Galle, 1997).

Os resíduos são vistos como um problema na empresa, devido ao volume dos resíduos produzidos; à diversidade de resíduos gerados; às características de perigosidade de alguns; à dificuldade em encontrar destinos adequados; aos custos envolvidos na sua gestão, mas sobretudo, porque estes representam matéria-prima desperdiçada (Carvalho, 2007).

Além disso, a importância da cadeia de abastecimento na melhoria do desempenho ambiental tem sido reconhecida pelos diferentes SGA, como a norma ISO 14001. De acordo com esta norma, as actividades de compras são processos chave, uma vez que são responsáveis, não só pela aquisição de materiais, como também, pela sua eliminação no fim do ciclo de vida do produto (Handfield et al, 2002). Assim sendo, uma maneira eficaz de controlar os problemas ambientais, é apostando na prevenção dos lixos e no controlo das fontes desses lixos, através das Compras “Verdes”.

Formular uma Estratégia de Compras “Verdes” não é tarefa fácil, uma vez que pode resultar no aumento dos custos do material e na limitação dos fornecedores qualificados. Na figura 2.3.2, mostra-se as diferentes estratégias, propostas por Min e Galle (1997). Importa referir que algumas destas estratégias já foram mencionadas e explicadas no sub capítulo 2.1.1..

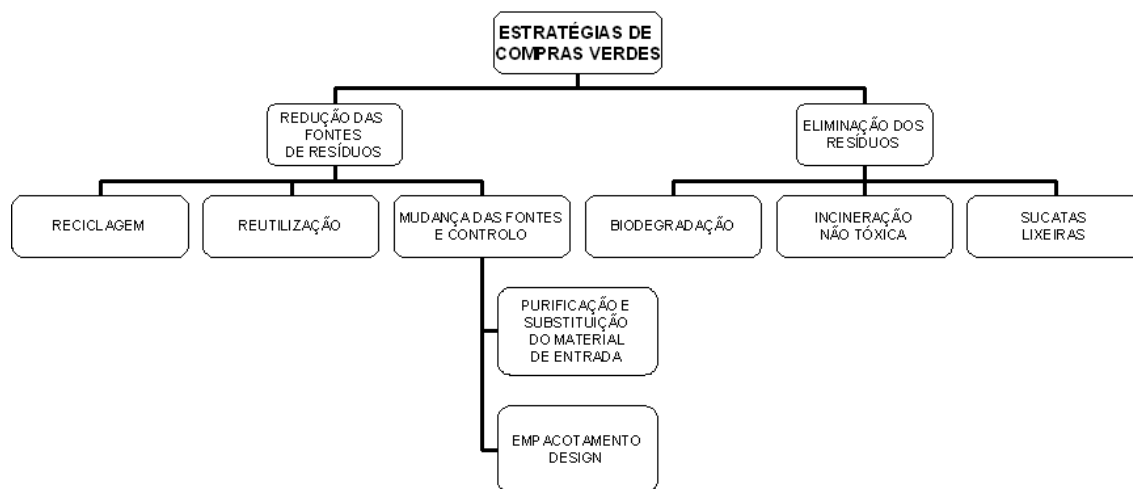


Figura 2.3.2: Classificação das Estratégias de Compras “Verdes” (Fonte: adaptado de Min e Galle, 1997)

O papel das aquisições ecológicas na redução das fontes de resíduos:

As estratégias de redução de fontes de resíduos, devem reduzir, de modo eficaz, as quantidades de lixo, ou alterar o tipo de desperdício gerado, no início da cadeia de abastecimento, através de processos de reciclagem, reutilização e alteração e controlo de fontes. As Compras podem aumentar a eficiência destas estratégias, de muitas maneiras, como por exemplo:

- Reduzindo o volume de compras de produtos que são difíceis de eliminar ou que são prejudiciais para o ecossistema;
- Reduzindo o uso de materiais perigosos, virgens, comprando maior quantidade de produtos reciclados ou reutilizados;
- Requerendo aos fornecedores que estes minimizem as embalagens desnecessárias e usem mais embalagens bio degradáveis e retornáveis.

Os responsáveis pelas Compras referem a reciclagem como a estratégia de redução de desperdício mais popular. Mas, para esta estratégia ser eficaz as empresas necessitam de especificar a sua política de reciclagem, envolvendo a acumulação, separação, armazenamento, transporte, reprocessamento e reprodução. Este tipo de

política tem de ser acompanhado de programas de formação e treino, para os colaboradores.

É de salientar que a estratégia de reutilização não é muito utilizada, uma vez que, o produto é usado novamente, na mesma forma, para o mesmo propósito e o desgaste resultante da utilização anterior pode levar muitos produtos, pouco duráveis, a não serem reutilizados. Assim, a reutilização parece estar reservada apenas a produtos duráveis, como o cartão, papel ou paletas (Min e Galle, 1997). No entanto, encorajar os fornecedores a levarem de volta as embalagens, para serem reutilizadas, é uma forma de logística inversa, importante.

A monitorização e controlo são importantes porque assim é possível conhecer, com valores, as entradas e saídas de um processo de forma a determinar potenciais melhorias a introduzir. Incluir critérios ambientais nas metodologias, para minimizar os resíduos produzidos, também são importantes, como por exemplo, a aquisição de produtos com menor impacto ambiental (minimização da nocividade dos resíduos) (Carvalho, 2007).

O papel das aquisições ecológicas na eliminação dos resíduos:

As estratégias de eliminação de resíduos podem não levar obrigatoriamente à prevenção da poluição, mas podem simplificar a eliminação dos mesmos. Estas estratégias incluem as sucatas, separação para incineração não tóxica e utilização de embalagens bio degradáveis.

No entanto, as estratégias de eliminação dos resíduos não são tão frequentes como as estratégias de redução das fontes de resíduos (Min e Galle, 1997).

Factores de influência na escolha das embalagens:

Muitos produtos são embalados de modo a que a embalagem proteja o produto de estragos e o torne mais facilmente manuseável. No entanto, o uso de embalagens, quer sejam de vidro, metal, papel ou plástico, contribui muito para a produção de lixos (Rao e Holt, 2005). De facto, de acordo com Min e Galle (1997), as embalagens representam mais de 30% dos lixos sólidos municipais.

Num esforço para reduzir o lixo originado pelas embalagens, as legislações mais recentes já incluem cláusulas específicas para este aspecto. Os responsáveis pelas

Compras enfrentam o desafio de proteger os produtos de danos causados pelo transporte, enquanto tentam reduzir as embalagens não recicláveis, excessivas e desnecessárias.

Os principais factores que afectam a escolha de embalagens ecológicas são: a legislação em vigor, o custo das embalagens, o facto de não serem tóxicas e ainda a possibilidade de se proceder à sua reciclagem depois do uso.

A importância de haver a legislação relativa às embalagens, prende-se com o facto de haver vários incentivos económicos, como taxas, proibições, rotulagens e licenças. Como a maioria destes incentivos relaciona o custo da eliminação da embalagem com a produção de desperdícios, as preocupações com a legislação estão em certa medida interrelacionadas com as preocupações com o custo.

Em relação aos custos das embalagens importa referir que, desenvolver embalagens inovadoras, requer novos projectos e materiais, que consequentemente eleva o custo total das mesmas. No entanto, o uso de certas embalagens inovadoras, pode aumentar a durabilidade, reciclagem, reutilização e biodegradabilidade destas.

Apesar de as embalagens ecológicas se terem tornado uma preocupação constante dos responsáveis pelas Compras, existem alguns obstáculos citados por várias empresas, que põem em causa os esforços das Compras “Verdes”.

Os três principais obstáculos referidos são baseados nos custos e rendimentos, nomeadamente, o elevado custo dos programas ambientais e a reciclagem e reutilização pouco económicas. Este resultado mostra que o pessoal responsável pelas Compras desconhece o potencial económico das Compras Ecológicas (Min e Galle, 1997).

Os programas de Compras “Verdes” podem criar valor económico, como a redução dos custos de eliminação e dos custos de obrigações, ao mesmo tempo que conservam recursos e melhoram a imagem pública da empresa.

No entanto, muitas vezes os materiais reciclados são mais baratos do que os materiais virgens e por vezes podem reduzir os custos das operações. Por outro lado, certos governos oferecem incentivos económicos às empresas que participam em programas de reciclagem.

Aparentemente, um dos principais obstáculos para se recorrer às aquisições ecológicas é o facto de as empresas não terem disponível um método sistemático para avaliarem os custos e benefícios (Min e Galle, 1997).

2.4 A Gestão da Cadeia de Abastecimento e a Relação Cliente - Fornecedor:

A gestão de cadeia de abastecimento (GCA) pode ser definida como, todas as actividades associadas ao fluxo e transformação de materiais, desde a sua extracção até ao consumo de bens e serviços, pelo consumidor final, juntamente com os fluxos de informação associados (Rao e Holt, 2005). A GCA é um mecanismo que permite interrelacionar as diferentes funções dentro da cadeia de abastecimento, como o marketing, a distribuição, a produção, o planeamento e as compras (Ganeshan e Harrison, 1995). A figura 2.4.1 mostra um exemplo simples de uma cadeia de abastecimento.

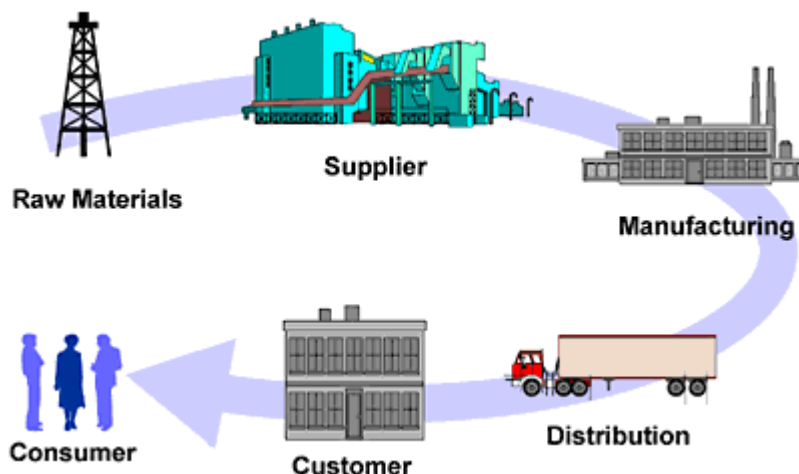


Figura 2.4.1: Exemplo de Cadeia de Abastecimento

Empresas de todo o mundo estão constantemente à procura de novas e inovadoras formas de aumentar a sua competitividade. Bacallan sugere que várias empresas estão a consegui-lo, através da melhoria do seu desempenho ambiental. A gestão da cadeia de abastecimento “verde”, como forma de melhoria ambiental é uma iniciativa que muitas empresas estão a adoptar e para muitas, esta é a maneira de demonstrar o seu sincero empenho, na sustentabilidade (Rao e Holt, 2005).

A GCA é um conceito que está a ganhar popularidade para muitas empresas. A preservação do ambiente é provavelmente um dos maiores desafios da logística e da gestão da cadeia de abastecimento e a capacidade de gerir as questões ambientais, de

modo eficaz e eficiente, será uma importante marca de excelência, no futuro (Murphy e Poist, 2003).

Muitas empresas perceberam que os clientes e os outros stakeholders muitas vezes não fazem distinção entre uma empresa e os seus fornecedores. Se uma empresa tiver multas, por incumprimento da legislação ambiental, os stakeholders muitas vezes, consideram-na responsável pelo impacto ambiental das outras empresas, dentro da cadeia de abastecimento de um determinado produto.

Por outro lado, as empresas que produzem produtos amigos do ambiente e que trabalham de forma ambientalmente consciente vão ganhar vantagens competitivas. As questões ambientais têm-se tornado um importante argumento no marketing e as empresas que não perceberem isso, vão ver diminuída a sua quota de mercado (Enarsson, 1997).

Para Rao e Holt (2005), o conceito de GCA envolve iniciativas ambientais na logística interna, na produção ou cadeia de abastecimento interna, na logística externa e por vezes, na logística inversa.

Numa perspectiva interna da cadeia de abastecimento, é possível dizer-se que torná-la “verde”, pode trazer benefícios para a empresa, nomeadamente, redução de custos e integração dos fornecedores num processo de decisão que promova inovações ambientais. Fazem parte desta perspectiva interna, as estratégias de compras “verdes” (tal como se mostra na figura 2.3.2) e o envolvimento e apoio dos fornecedores é crucial para que estas estratégias tenham sucesso.

A fase de produção tem um papel importante na GCA, ao assegurar que os produtos/serviços são produzidos de uma forma ecológica, através de processos que previnam a poluição na fonte e da produção mais limpa (página 7) e do redesenho dos produtos de forma a minimizar o impacto de um determinado produto, no ambiente.

Numa perspectiva externa da cadeia de abastecimento, as iniciativas que poderão melhorar o desempenho ambiental das empresas passam pelo Marketing “verde”, pela embalagem ecológica e distribuição mais amiga do ambiente.

Vários autores afirmam que a logística inversa é uma área de interesse crescente. Os programas de logística inversa podem ser utilizados para aumentar a competitividade e ganhar vantagens estratégicas (Murphy e Poist, 2003).

A armazenagem e o desenho da embalagem são identificados como os aspectos mais importantes na logística e distribuição. Os contentores padrão, reutilizáveis; bons layouts de armazenagem e acesso fácil à informação, reduzem os stocks e os atrasos, conduzindo, por sua vez, à diminuição dos custos (Rao e Holt, 2005).

Relativamente aos transportes, elementos como o tipo de transporte, as fontes de combustível, as práticas operacionais e a organização, podem ser considerados para determinar o impacto gerado, nesta fase da cadeia de abastecimento.

Através de um estudo realizado a várias empresas asiáticas, Rao e Holt (2005), concluíram que tornar a cadeia de abastecimento “verde”, pode conduzir a um aumento de competitividade e à melhoria do desempenho económico das empresas. Este estudo também sugere que as empresas podem, não só, alcançar uma redução substancial de custos, como também aumentar as suas vendas e possibilitar a exploração de novas oportunidades de mercado, que lhes permitam, deste modo, aumentar as suas margens de lucro. Da mesma forma, é afirmado por outros autores, que as empresas podem aumentar a sua competitividade, ao desenvolverem processos mais eficientes e com maior capacidade de resposta (OPPT, 2000).

Hoje em dia, os consumidores estão cada vez mais a favor dos produtos “verdes”, principalmente no que diz respeito aos produtos alimentares. Como tal, muitas empresas viram esta consciência ecológica dos consumidores como uma grande oportunidade de Marketing (Min e Galle, 2001).

Os responsáveis pelas compras proactivos, estão a reduzir custos ao efectuarem uma análise de valor aos materiais, ao formarem parcerias com os fornecedores, ao exigirem a diminuição das embalagens ou a sua reutilização e ao influenciarem as processos de especificação de materiais (OPPT, 2000). As compras verdes podem remeter para aspectos como, a redução do lixo produzido, substituição de materiais e minimização de materiais considerados perigosos. O envolvimento e o apoio dos fornecedores são cruciais para alcançar estes objectivos.

Como o processo de Compras está no início da cadeia de abastecimento, a avaliação feita aos fornecedores numa perspectiva ambiental, cria condições para as actividades posteriores. Deste modo, o Marketing “Verde” não pode ter sucesso, sem a integração dos objectivos ambientais da empresa com as actividades de Compras. Assim, os responsáveis pelas Compras devem relacionar os factores ambientais com a selecção de fornecedores, para garantir que os materiais e equipamentos fornecidos são amigos do ambiente, em natureza e produzidos através de processos, também amigos do ambiente.

O objectivo é então, desenvolver um sistema de selecção de fornecedores, que tenha em consideração os seus SGA. Para além da utilização dos critérios de selecção usuais, como o custo, a qualidade, os prazos de entrega e a flexibilidade, os gestores de compras devem acrescentar ainda critérios ambientais.

Para se considerarem os factores ambientais nas decisões de compras, é necessário haver instrumentos que avaliem esses factores. Aqui é apresentado como exemplo, o instrumento de avaliação de fornecedores, desenvolvido por Enarsson (1997), em colaboração com três empresas suecas.

Este diagrama, baseado no Diagrama de Ishikawa (também conhecido como Diagrama de Causa Efeito), ajuda as empresas a perceberem os principais problemas e as relações entre eles. Também torna possível determinar a relação entre as causas e os efeitos, classificá-las por importância e resumi-las.

No desenvolvimento do Diagrama de Ishikawa, foram identificados quatro factores principais para a avaliação dos fornecedores:

- 1) O fornecedor, como empresa, onde é facultada uma visão completa da empresa fornecedora;
- 2) Os processos dos fornecedores, onde são cobertos todos os processos de produção do fornecedor;
- 3) O produto: é importante porque uma adaptação dos produtos dos fornecedores ao ambiente é uma condição para um trabalho “amigo do ambiente” continuado;
- 4) O transporte: diz respeito ao nível em que o fornecedor se encontra, relativamente ao desenvolvimento e uso mais ecológico dos transportes.

De seguida, é apresentado o Diagrama de Ishikawa completo, proposto pelo referido autor, como ferramenta de avaliação dos fornecedores, mostrando os vários critérios a serem avaliados.

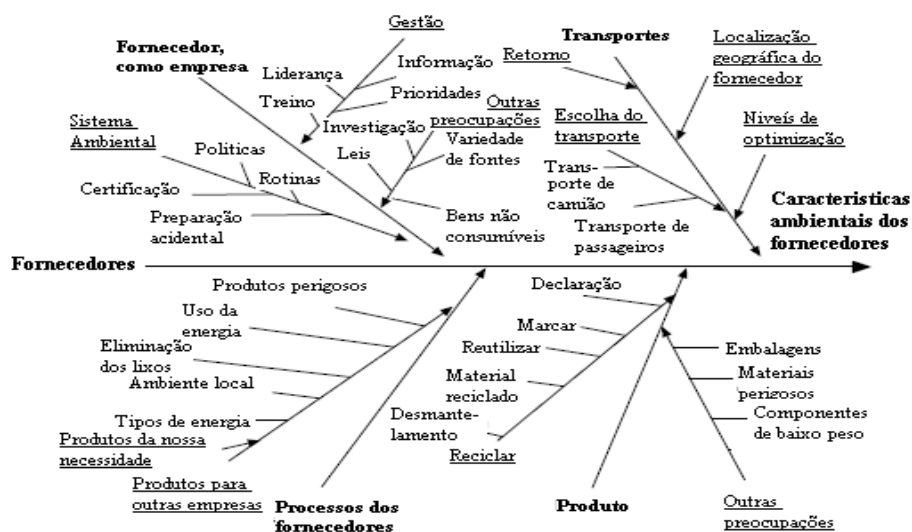


Figura 2.4.2: Diagrama de Ishikawa (Fonte: Enarsson, 1997)

Muitas vezes as empresas desenvolvem novos produtos com a cooperação dos seus fornecedores, pois estes possuem a experiência e tecnologia necessárias e porque a eficiência do seu procedimento de trabalho tem um impacto relevante no desempenho do produto final.

Relativamente à integração dos fornecedores no processo de gestão ambiental, foram observadas duas tendências. Primeiro, sugerem que as questões ambientais estão a tornar-se numa parte intrínseca do planeamento estratégico das empresas, devido às regulamentações e às exigências, por responsabilidades ambientais. Segundo, afirmam que as empresas estão a integrar a sua cadeia de abastecimento, na redução dos custos das operações e melhoria do seu serviço ao cliente (Walton et al., 1998).

Desta forma está demonstrada a importância crescente da dimensão ambiental, na cadeia de abastecimento e reforça-se a ideia de que as empresas precisam de alterar as suas relações com os fornecedores, de relações de competitividade para relações de cooperação, com o objectivo de os integrar nos processos de desenvolvimento de novos processos.

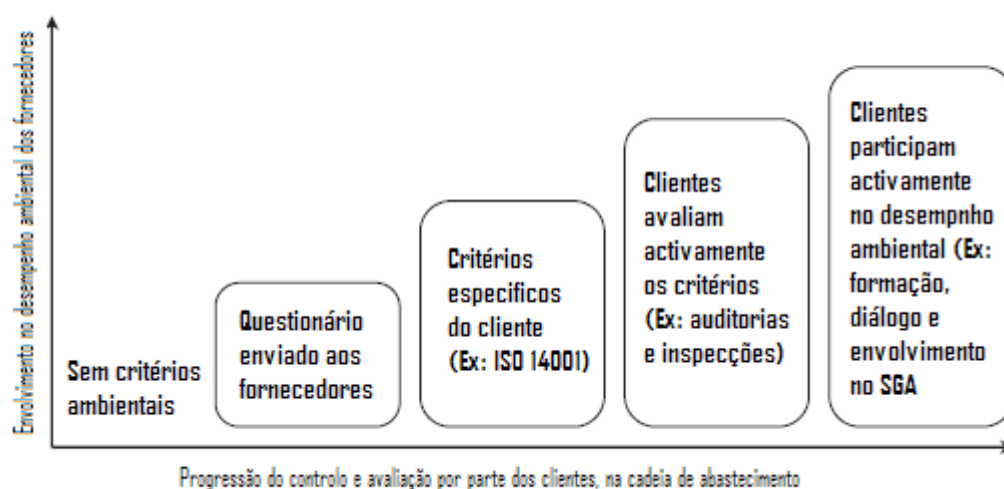


Figura 2.4.3: Exemplos de controlo e avaliação na cadeia de abastecimento
(Fonte: Nawrocka, 2008)

Como ilustrado na figura 2.4.3, as empresas vão avançando para diferentes níveis na sua ambição de controlar e avaliar o desempenho dos seus fornecedores.

Em muitos casos, os clientes estão satisfeitos em notar que os seus fornecedores preenchem e devolvem os inquéritos que lhes são enviados e que lhes enviam uma cópia do comprovativo de certificação pela norma ISO 14001. É muito comum que empresas multinacionais exijam aos seus fornecedores, a certificação pela ISO 14001, desde que esta norma se tornou uma ferramenta de gestão ambiental bastante reconhecida (Nawrocka, 2008).

Mas, dada a crescente importância que tem sido dada aos aspectos ambientais é necessário questionar se basta que os fornecedores enviem um comprovativo dos seus certificados para demonstrarem que têm um bom desempenho ambiental.

O ponto de partida do trabalho de Nawrocka (2008) passa pela ideia de que a selecção, qualificação, avaliação e comparação de fornecedores, não pode ser baseada apenas na existência de um SGA.

Os SGA são muitas vezes utilizados apenas como ferramentas para ligar as questões ambientais à empresa e várias empresas revelam terem alcançado diferentes benefícios devido à sua implementação. Estes benefícios são, no entanto, percepções, em vez de, indicadores concretos de desempenho ambiental. Não é então, claro que um SGA esteja ligado a um bom desempenho ambiental. As empresas não têm uma definição uniforme do que deverá ser o desempenho ambiental nem como este deverá

ser medido. Para muitas a redução dos lixos, pode ser suficiente, enquanto outras terão uma abordagem mais alargada (Nawrocka, 2008).

As Estratégias de Compras “Verdes” giram à volta de dois componentes, a avaliação do desempenho ambiental dos fornecedores e o aconselhamento ou orientação, para os ajudar a melhorarem o seu desempenho (Walton et al., 1998).

Os mesmos autores, também detectaram que algumas empresas estão a trabalhar com os seus fornecedores para reduzirem as emissões, estão a auxiliá-los no desenvolvimento de programas ambientais e até mesmo a disponibilizar apoio técnico necessário para ajudar na conservação de recursos naturais.

De acordo com outros autores, as empresas têm vindo a alterar o seu modo de actuar, mais concretamente nas compras, reduzindo o número de fornecedores da sua base e estabelecendo uma relação de maior proximidade e colaboração com os fornecedores que se mantêm. Desta forma, os fornecedores necessitam de procurar formas de se diferenciarem dos seus concorrentes e a implementação de programas de gestão ambiental, pode ser uma vantagem competitiva (Humphreys et al., 2003).

Rao e Holt (2005) também falam do aconselhamento aos fornecedores e identificaram-no na GCA “verde”, como uma prática que promove uma relação mais estreita entre cliente e fornecedor. Este conceito vai muito para além da monitorização e avaliação, passando sim, pela orientação e apoio aos fornecedores e requer uma alteração substancial de atitude, da parte da empresa do topo da cadeia de abastecimento. As iniciativas mais utilizadas podem incluir seminários que despertem a atenção dos fornecedores e vendedores para as questões ambientais, a preparação de programas que expliquem os benefícios e a importância da GCA “verde”, a disponibilização de equipas para orientar os fornecedores no desenvolvimento dos seus programas ambientais, visitas às instalações dos fornecedores para recomendações mais específicas e ainda assistência no arranque desses programas.

Melhorias ambientais visíveis, na cadeia de abastecimento, não vão acontecer sem que haja factores que as estimulem. Baseado nos resultados de Nawrocka (2008) é evidente que as exigências legais em termos de ambiente são importantes pontos de partida. No entanto, a extensão da sua influência é quase limitada ao âmbito da regulamentação. Existe sempre um lado forte de influência ambiental na cadeia de abastecimento. Assim, estimular a mudança será mais eficiente quando se focalizar no lado forte da cadeia, em vez de, se estimular as empresas separadamente. Se os produtores finais não exercerem uma forte influência nos seus fornecedores, as medidas, tanto legais como voluntárias, só irão influenciar parcialmente a reforma da cadeia de

abastecimento (Nawrocka, 2008). Por exemplo, uma grande quantidade de empresas, está a trabalhar com os seus fornecedores para eliminarem embalagens inúteis e reduzirem as quantidades de substâncias perigosas, dos produtos. Através destas estratégias, algumas empresas estão a melhorar significativamente o seu desempenho ambiental e também as suas margens de lucro (OPPT, 2000).

A ISO 14001 é uma ferramenta com um grande potencial na cadeia de abastecimento. Mas, constantemente, esta apenas serve para certificar as empresas. Muitas vezes esta certificação é uma exigência por parte dos clientes ou serve apenas para ganhar créditos num processo de aprovação de fornecimento. Raramente estas iniciativas decorrentes de um SGA são utilizadas na GCA. O potencial que existe ao influenciar o perfil ambiental dos fornecedores, alterando o seu SGA, na prática não é utilizado. Em muitos casos, os benefícios económicos da melhoria do desempenho ambiental, não são alcançados, uma vez que, as empresas não recebem estímulos por parte dos seus clientes.

Muitas empresas revelam que os fornecedores são muitas vezes envolvidos nos processos de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que, por um lado, eles possuem a experiência em termos de desenho e tecnologia e por outro, porque a eficiência do seu procedimento operativo, tem um impacto relevante no desempenho final do produto. A gestão das questões ambientais tem, assim, enfatizado a necessidade da relação cliente-fornecedor. A introdução de relações de colaboração com os fornecedores, no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, permite à empresa (Noci, 1997):

- 1) Reduzir a quantidade de componentes fornecidos com baixo desempenho ambiental e logo evitar as implicações negativas de gestão, na cadeia de valor do cliente. Note-se que a compra desses componentes pode provocar estrangimentos no desenvolvimento do produto, mas também limitar o número de iniciativas ambientais que a empresa poderia implementar. Por exemplo, se o produto contiver uma grande variedade de materiais é quase impossível uma empresa desenvolver um programa de reciclagem para os produtos em fim de vida.
- 2) Controlar os custos dos produtos “verdes” de modo mais eficaz. Sabe-se que, devido aos custos de produção elevados e custo das matérias-primas, os produtos amigos do ambiente, ainda hoje têm um preço mais elevado do que aqueles que não têm em consideração as questões económicas. Logo, uma grande parte dos consumidores compra os produtos com o preço mais baixo e

por conseguinte com menor desempenho ambiental. Assim, esta relação de cooperação com os fornecedores permite às empresas, limitarem os custos dos componentes e ao mesmo tempo alcançar importantes quotas de mercado.

- 3) Reduzir o tempo de resposta da empresa, ao mercado, favorecendo as frequentes modificações do desempenho ambiental dos produtos. O alcance deste objectivo é extremamente importante, como consequência da grande turbulência do mercado, resultante da contínua mudança das exigências dos clientes “verdes” e das regulamentações ambientais.
- 4) Evitar problemas associados à imagem de empresa ecológica, que também depende da eficiência ambiental dos fornecedores, como a perda de vendas devido à má imagem. Quando os fornecedores não têm em consideração as questões ambientais e quando o seu comportamento é de conhecimento público, a imagem da empresa é afectada negativamente, mesmo que a empresa produza produtos amigos do ambiente, com recurso a tecnologias “limpas”.

A consideração destes aspectos demonstra claramente a importância crescente da dimensão ambiental, numa cadeia de abastecimento e mostra que as empresas necessitam de estabelecer uma relação cooperativa com os seus fornecedores, com o objectivo de os integrar no processo “verde” de desenvolvimento de novos produtos (Noci, 1997).

2.5 Conclusão:

É claro para toda a gente, que o ambiente está cada vez mais degradado (basta verem as alterações climáticas que se têm manifestado) e isso em grande parte, devido às indústrias por todo o mundo, cujo único objectivo é o lucro, sem se preocuparem com as consequências provocadas pela sua ignorância ou falta de vontade.

Um dos objectivos deste trabalho é mostrar que as empresas têm alternativas, talvez ainda pouco divulgadas, que podem implementar, possibilitando-as assim, preservar um pouco o meio ambiente e o planeta em que vivemos. Temas importantes como, o Desenvolvimento Sustentável, as Compras Verdes e os Sistemas de Gestão Ambiental foram abordados e explicados, tentando acima de tudo, mostrar que é

possível e principalmente necessário alterar os comportamentos das empresas, nomeadamente através da gestão da sua cadeia de abastecimento, de modo a promover o Desenvolvimento Sustentável.

Felizmente, da revisão feita à literatura, nomeadamente de vários estudos realizados, foi possível verificar-se que já existem várias empresas que têm a preocupação ambiental bem patente na sua actividade. A ISO 14001, é uma norma muito utilizada pelas empresas, para certificarem o seu SGA e mostrar ao público a sua preocupação com o ambiente. Iniciativas como a separação, reciclagem e reutilização são muitas vezes implementadas, mas também há muitas empresas que já apostam muito na melhoria dos seus processos e dos seus produtos, tornando-os mais amigos do ambiente. Neste processo de melhoria contínua, torna-se muito importante pensar na cadeia de abastecimento, e um dos pontos-chave, passa pelas empresas alterarem as suas relações com os fornecedores, incorporando na selecção e avaliação, critérios ambientais.

Existem já várias empresas nacionais que possuem a certificação ambiental, pela norma ISO 14001, mas será que as empresas realmente alteram as suas relações com os fornecedores?

Depois da abordagem aos vários temas e da análise dos pontos de vista de vários autores, é importante analisarmos um pouco esta questão, e como tal, com o estudo que se segue tenta-se verificar se existe algum tipo de relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores.

Capítulo 3: Metodologia

3.1 Metodologia:

Após ter sido realizada uma revisão da literatura, explorando os assuntos e conceitos relacionados com as Estratégias de Gestão Ambiental, as Compras Ambientalmente Conscientes e também com a Gestão dos Fornecedores, tenta-se então, verificar se existe algum tipo de relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores.

Uma vez que se trata de uma abordagem teórica, pretende-se com este trabalho, formar uma imagem daquela que poderá ser a atitude das empresas industriais, perante estas questões. Assim sendo, a abordagem ao tema, baseia-se na revisão da literatura, já realizada, e na informação qualitativa recolhida através do método de estudo de caso.

Abordagem ao estudo de caso:

O papel da pesquisa em qualquer campo é o de adquirir conhecimento e compreensão, incluindo a criação de teoria explicativa. Também inclui a descoberta de fenómenos, a sua classificação e aprendizagem sobre estes. Os casos de estudo contribuem para a construção da teoria, através da observação de fenómenos nas áreas da gestão das operações, que ainda não foram empiricamente testadas (Stuart et al., 2001).

Como tal, hoje em dia, o método de estudo de caso é bastante utilizado na análise da gestão das operações, nomeadamente na gestão da cadeia de abastecimento.

Como afirmam alguns autores, os casos de estudo não devem ser vistos apenas como uma metodologia apropriada para perceber a teoria e para as fases iniciais do desenvolvimento da teoria. Devido à sua riqueza de observação, os estudos de caso também nos dão meios para refutar os conceitos existentes ou para prorrogá-los. Por outro lado, as observações retiradas deste método, são muitas vezes mais poderosos a indicar relações causais ou previsíveis, do que muitas outras formas de investigação empírica (Stuart et al., 2001).

Os estudos de caso têm sido comumente identificados como “estudos heurísticos” ou “provas plausíveis” e têm sido considerados, particularmente úteis para gerar grandes quantidades de informação, no sentido de sustentar teoria. Assim, a principal função dos estudos de caso parece ser a de construir, adaptar, estender e refinar teorias. Mas, os estudos de caso podem também, desempenhar um importante papel na altura de testar a teoria. O objectivo aqui é o de averiguar as condições da teoria e ver se estas condições necessitam de ser estreitadas ou alargadas (Dubois e Araujo, 2007).

Importa também dizer que os estudos qualitativos prendem-se com generalizações analíticas, enquanto os estudos quantitativos se prendem com generalizações estatísticas. Deste modo, comparações entre múltiplos casos não podem basear-se em lógicas “estatísticas” e como tal, o conjunto de casos seleccionados, não pode ser confundido com uma amostra (Dubois e Araujo, 2007).

Os casos de estudo são particularmente apropriados quando a pesquisa se centra no “porquê” que determinado fenómeno acontece, quando não há controlo sobre um determinado comportamento ou quando a pesquisa se focaliza num evento contemporâneo. Sem uma pesquisa baseada em casos, tem-se um fraco e limitado entendimento acerca do conhecimento como um todo e das condições sobre as quais a teoria é aplicada. Também existiriam sérias dúvidas acerca das presumíveis relações causais, sem uma observação directa, e da “cadeia de evidências” que o estudo de casos poderia evidenciar (Stuart et al., 2001).

Todos estes factores – escassez de teoria, complexidade e falta de definições e métricas bem justificadas – favorecem o uso dos estudos de caso. Enquanto outros métodos de estudo podem ser muito úteis para comparar resultados e atitudes, dentro do mesmo contexto, são pouco indicados para comparações entre empresas, que têm contextos diferentes. Os estudos de caso são uma das melhores maneiras de se ter a certeza que os investigadores continuam a fazer observações válidas e a contribuir para o aumento do conhecimento na área da gestão das operações (Stuart et al., 2001).

Nas ciências sociais, onde a utilização de experiências e observações controladas é limitada, muito do que nós sabemos advém de estudos de caso clássicos e das interpretações desses mesmos casos. No entanto, isto não quer dizer que estas interpretações devam ser tidas em conta, como definitivas (Dubois e Araujo, 2007).

Nestes últimos anos o estudo de múltiplos casos tem-se tornado a abordagem mais frequente e é esta que será utilizada neste trabalho. A opção pela utilização de diferentes casos de estudo, por oposição a um único, decorreu do facto de se querer

mostrar várias realidades, empresas de diferentes dimensões e de diferentes sectores de actividade.

Após a opção pelo método de estudo de múltiplos casos, a fase seguinte é a da preparação de um protocolo de estudo, neste caso de um pequeno guião/questionário para apresentar a algumas empresas.

Este guião/questionário aborda questões relativas às iniciativas ambientais de cada empresa e mais concretamente da área de Compras. O referido questionário, que se encontra em anexo neste trabalho (Anexo 1), é composto por vinte e três questões e está subdividido nas seguintes partes:

- A – Caracterização da Empresa;
- B – Questões ambientais gerais;
- C – Questões ambientais na Área de Compras.

A natureza exploratória da pesquisa é usada como motivo para a escolha de entrevistas a várias pessoas, tendo em conta o seu papel dentro da empresa e as suas experiências. A utilização de múltiplos entrevistados, parece ser uma escolha acertada, uma vez que capta uma maior diversidade de percepções e ideias, que pode ser vista como vital para perceber a complexidade destas questões (Dubois e Araujo, 2007).

Com o objectivo de se analisar a situação de algumas empresas foram feitas, em alguns casos, entrevistas presenciais com os Responsáveis pelas Compras e/ou com os Responsáveis pelo Ambiente, de um conjunto de empresas. As entrevistas tiveram lugar nas próprias instalações das organizações visadas, tendo sido registadas em gravação áudio, sempre que o consentimento dos entrevistados assim o permitiu. Mas, tendo-me deparado com várias situações de indisponibilidade por parte de várias empresas, tive que optar por um método alternativo de recolha de informação. Assim, alguns questionários foram respondidos via correio electrónico, pelos respectivos Responsáveis pelas Compras ou do Ambiente. Após a análise das respostas, surgiram algumas dúvidas, que foram posteriormente esclarecidas, pelas respectivas pessoas, via contacto telefónico.

Foi adoptado o modelo de entrevista semiaberta, baseada no guião previamente elaborado e de utilização comum para todos os casos. A função deste guião seria o de orientar genericamente o sentido da entrevista, de forma a assegurar que determinados aspectos fossem cobertos em todas as entrevistas, procurando evitar lacunas na informação e evitando que as entrevistas se desviassem excessivamente do seu curso.

Embora não havendo unanimidade nesta matéria, de acordo com Eisenhard (Dubois e Araujo, 2007), para se estudarem múltiplos casos, devem-se escolher entre

quatro e dez casos, porque com menos de quatro casos, é difícil fazer um estudo mais complexo e com mais de dez, torna-se difícil lidar com a complexidade dos casos e com o volume de informação. Deste modo, foram efectuados oito casos de estudo, o que está em linha com o que sugere a literatura.

No início deste trabalho, foram estipulados dois critérios para a selecção das empresas. Os critérios foram os seguintes:

- A empresa teria que ser certificada pela norma ISO 14001;
- A empresa teria que se localizar no distrito de Aveiro.

A razão que levou à escolha do primeiro critério é fácil de perceber, uma vez que este trabalho se focaliza nas relações das empresas após a certificação pela norma ambiental, com os seus fornecedores. No entanto, dadas as dificuldades em conseguir a colaboração das empresas, optou-se por contactar igualmente empresas não certificadas (Empresas E e G), o que no fim também acabou por ser interessante e importante para se retirar conclusões.

Relativamente ao segundo critério, optou-se por começar a pedir a colaboração de empresas do distrito de Aveiro, por razões de proximidade e logo de economia de custos inerentes às deslocações. No entanto, a necessidade de se optar não só pelas entrevistas nas instalações das empresas, mas também por recorrer a questionários preenchidos via correio electrónico, fez com que esta restrição também deixa-se de ser aplicada, aparecendo assim, como excepção, o caso da Empresa C.

Não foram estipulados outros critérios, porque o objectivo era ter casos de empresas diferentes, tanto ao nível da dimensão, do grau de globalização, como do ciclo de vida e até mesmo do sector de actividade.

3.2 Caracterização das Empresas:

Antes de se iniciar a descrição dos casos em si, é importante conhecer um pouco, as várias empresas e como tal, é feita de seguida, uma breve caracterização de cada uma delas.

Empresa A:

A Empresa A, fundada em 1994, é uma Micro empresa, tendo apenas cinco trabalhadores. Localizada no concelho de Ovar, a sua principal actividade é a produção de molas industriais e artefactos em arame e fita.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 2000, tendo obtido em 2002, a sua certificação pela norma ISO 14001.

A empresa não possui quadros com formação específica na área do Ambiente, tendo sido realizadas apenas, algumas sessões de formação interna, nesta área.

No seu organograma, esta empresa tem, para além da Gerência, três departamentos principais: o primeiro abarca as áreas da Qualidade, Ambiente e também a área Comercial (todas estas áreas estão reunidas na mesma pessoa, que basicamente trata de todos os contactos com o exterior), o segundo é o chamado Departamento de Produção e por último o Departamento Técnico. As restantes áreas, como por exemplo a Contabilidade e o Transporte e Distribuição, são actividades subcontratadas. Deste modo, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os consultores externos à empresa.

No caso desta empresa foi realizada entrevista, nas próprias instalações, ao Responsável pelas Compras. A entrevista teve uma duração aproximada de 20 minutos.

Empresa B:

A Empresa B trata-se de uma pequena empresa, localizada no concelho de São João da Madeira, que se dedica à fabricação de colas destinadas a diversas indústrias, nomeadamente, calçado, madeira, marroquinaria, construção civil e sector automóvel e ainda produz papel e telas para a indústria do calçado.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1995, tendo obtido em 2005, a sua certificação pela norma ISO 14001. Também é certificada pela norma OHSAS 18001, ou seja, é certificada na Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho.

Esta empresa possui apenas um quadro com formação específica na área do Ambiente, mais concretamente com uma pós-graduação em Sistemas Integrados, isto é, em Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança. Deste modo, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos e também, muitas vezes consultadas, as agências reguladoras. Os consultores externos são utilizados de forma pontual, nomeadamente aquando da obtenção da certificação.

A Empresa B tem um organograma composto pela Administração, no topo, e por outros cinco departamentos principais, abaixo desta, que se encontram por sua vez,

subdivididos em várias áreas. Os departamentos são os seguintes: Departamento Comercial, Departamento Financeiro, Departamento Produtivo, Departamento Técnico (Laboratórios, Investigação e Desenvolvimento, entre outras) e Departamento dos Sistemas Integrados (Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança).

No caso desta empresa foi realizada entrevista, nas próprias instalações, ao Responsável pelas Compras e à Responsável pelo Ambiente, uma vez que entenderam que esta última estaria mais à vontade para responder às questões mais gerais, relativamente às iniciativas ambientais. A entrevista teve uma duração aproximada de 40 minutos.

Empresa C:

A Empresa C trata-se de uma grande empresa, pertencente a um grupo internacional, com cerca de 4800 colaboradores distribuídos por 16 países diferentes. Localizada no concelho de Tondela, a sua principal actividade é a fabricação de componentes para automóveis, nomeadamente de sistemas de bloqueio de colunas de direcção, fechos e fechaduras para portas, malas, ignição, depósito de combustível e porta-luvas e ainda de puxadores de portas.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1996, tendo obtido em 2000, a sua certificação pela norma ISO 14001.

A empresa possui quadros com formação específica na área do Ambiente, e como tal, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos da Empresa.

Neste caso, o questionário foi preenchido pelo Responsável pelas Compras da Empresa C e enviado posteriormente via correio electrónico. Foram também esclarecidas algumas dúvidas, via telefone, após a análise do questionário.

Empresa D:

A Empresa D trata-se de uma Média empresa, pertencente a um grupo internacional com filiais em mais de 70 países, especializada em produtos químicos para a construção e indústria. Localizada no concelho de Ovar, esta empresa tem como principal actividade a fabricação de tintas e vernizes.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1993, tendo obtido em 2002, a sua certificação pela norma ISO 14001.

A empresa possui quadros com formação específica na área do Ambiente, e como tal, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos da Empresa.

Neste caso, o questionário foi preenchido pela Responsável pelas Compras da Empresa D e reencaminhado, via correio electrónico, com posterior contacto telefónico, para esclarecimento de algumas dúvidas pontuais.

Empresa E:

Fundada em 1977, a Empresa E é considerada como uma grande empresa, localizada no concelho de Águeda, que se dedica à produção de revestimentos cerâmicos vidrados e revestimentos / pavimentos em grés porcelânico.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1995, e não possui Certificação pela norma ISO 14001.

Esta empresa possui quadros com formação específica na área do Ambiente, mais concretamente licenciados em Engenharia do Ambiente. Deste modo, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos, mas para além destes, a empresa também recorre, quando necessário, a consultores externos e a agências reguladoras.

No caso desta empresa foi realizada entrevista, nas próprias instalações da empresa, ao Responsável pelas Compras. A entrevista teve uma duração aproximada de 35 minutos.

Empresa F:

Pertencente a um grande grupo internacional, a Empresa F é considerada uma grande empresa, localizada no concelho de Ovar, que se dedica ao fabrico de aparelhos e de equipamentos para comunicações, destacando-se na produção de câmaras de vídeo, monitores, gravadores digitais e acessórios para sistemas de segurança.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1996, tendo obtido a sua certificação pela norma ISO 14001, no ano 2000.

Esta empresa possui quadros com formação específica na área do Ambiente, e deste modo, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos.

Neste caso, o questionário foi preenchido pelo Responsável pelas Compras da Empresa F e enviado posteriormente via correio electrónico. Após a análise, foram esclarecidas algumas dúvidas, via telefónica.

Empresa G:

Fundada em 1979, a Empresa G é considerada uma média empresa, localizada em Cesar, Oliveira de Azeméis, que se dedica à montagem de electrodomésticos, como fritadeiras eléctricas, grelhadores, torradeiras e ferros de engomar e ao fabrico de louças e componentes metálicos, como conjuntos de cozinha em aço inoxidável.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1998, e não possui certificação pela norma ISO 14001.

Esta empresa possui quadros com formação específica na área do Ambiente, nomeadamente na área da Engenharia do Ambiente. Deste modo, as fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos, mas para além destes recorre muitas vezes a consultores externos, às agências reguladoras e também a grupos de acção local.

No caso desta empresa, o questionário foi preenchido por uma colaboradora da área de Compras, com o apoio do respectivo Responsável, e enviado posteriormente via correio electrónico. Foi necessário, após a análise do questionário, esclarecer algumas dúvidas, via telefónica.

Empresa H:

A Empresa H é uma grande empresa, localizada no concelho de Ovar, que se dedica à montagem de mini-autocarros e de comerciais ligeiros e à incorporação de componentes em veículos comerciais, estando a produção distribuída por duas fábricas: a Fábrica 1 e a Fábrica 2.

Esta empresa é certificada pela norma ISO 9001 desde o ano 1999, tendo obtido em 2004, a sua certificação pela norma ISO 14001. Também é certificada pela norma OHSAS 18001, ou seja, é certificada na Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho.

As fontes de informação utilizadas, para lidar com as questões ambientais, são os profissionais internos, uma vez que esta empresa possui quadros com formação específica na área do Ambiente, mas também, recorrem algumas vezes a consultores externos.

A Empresa H tem um organograma composto pela Administração, no topo, e por outros cinco departamentos principais, abaixo desta, que se encontram por sua vez, subdivididos em várias áreas. Os departamentos são os seguintes: Departamento de Comércio de Exportação e Marketing, Departamento da Qualidade, Ambiente e Segurança, Departamento Administrativo (Manutenção, Compras, Recursos Humanos),

Departamento Produtivo 1 (Planeamento e Logística 1, Inspeção 1) e ainda Departamento Produtivo 2 (Planeamento e Logística 2, Inspeção 2).

No caso desta empresa, o questionário foi preenchido pela Responsável pela Qualidade, Ambiente e Segurança e enviado posteriormente via correio electrónico. Após a análise do questionário, foi estabelecido um contacto telefónico, para esclarecimento de algumas dúvidas.

A tabela seguinte apresenta uma síntese das empresas que foram utilizadas como casos de estudo.

Empresa	Sector	Dimensão	Recolha de informação	Cargo da pessoa na empresa
Empresa A	Fabrico de molas e artefactos em arame	Micro	Entrevista	Responsável pelas Compras
Empresa B	Fabrico de colas industriais	Pequena	Entrevista	Responsável pelas Compras e Responsável pela Qualidade, Ambiente e Segurança
Empresa C	Fabrico de componentes para automóveis	Grande	Envio via correio electrónico, com posterior esclarecimento via telefónica	Responsável pelo Ambiente
Empresa D	Fabrico de tintas e vernizes	Média	Envio via correio electrónico, com posterior esclarecimento via telefónica	Responsável pelas Compras
Empresa E	Fabrico de pavimentos e revestimentos	Grande	Entrevista	Responsável pelas Compras
Empresa F	Fabrico de aparelhos e equipamentos para comunicações	Grande	Envio via correio electrónico, com posterior esclarecimento via telefónica	Responsável pelas Compras
Empresa G	Montagem de electrodomésticos e fabrico de louças e componentes metálicos	Média	Envio via correio electrónico, com posterior esclarecimento via telefónica	Colaboradora das Compras
Empresa H	Montagem de mini-autocarros e de comerciais ligeiros e incorporação de componentes em veículos comerciais.	Grande	Envio via correio electrónico, com posterior esclarecimento via telefónica	Responsável pela Qualidade, Ambiente e Segurança

Quadro3.2.1: Síntese da caracterização das empresas

Capítulo 4: Problema em Estudo

4.1 Introdução ao Problema:

Hoje em dia já muitas empresas em Portugal estão certificadas pela norma ISO 14001. Algumas porque foram pressionadas pelos seus clientes para o fazerem, e outras porque realmente se preocupam com a crescente degradação do meio ambiente, tentando assim, minimizar o seu impacto.

Mas, também é certo que as empresas não tomam todas, as mesmas iniciativas ambientais e não avaliam o seu desempenho ambiental da mesma forma. Assim, dependendo de vários factores, as empresas optam por diferentes estratégias de gestão ambiental, podendo incorporar vários departamentos nessa missão.

Nas empresas, o Departamento de Compras é de grande importância na aplicação da estratégia ambiental, uma vez que, as actividades de Compras são as primeiras actividades, numa cadeia de abastecimento, que acabam por condicionar todo o processo posterior. Os fornecedores tornam-se aqui peça importante a ter em conta, devendo os responsáveis pelas Compras seleccionarem aqueles que garantam materiais e equipamentos mais amigos do ambiente, em natureza e produzidos através de processos, também amigos do ambiente.

Mas, será que as empresas certificadas pela norma ISO 14001 realmente se preocupam com esta matéria? Será que a implementação da norma ISO 14001 vem alterar o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores?

Com este trabalho tenta-se estudar a situação de algumas empresas, com o propósito de tentar perceber se é legítimo afirmar que existe uma relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as empresas seleccionam e avaliam os seus fornecedores. No fundo, pretende-se perceber se a implementação da norma ISO 14001 vem, por si só, alterar as relações das empresas com os seus fornecedores.

Como já foi explorado no capítulo anterior o método utilizado neste trabalho será o estudo de múltiplos casos.

O processo de recolha de dados adoptado foi a entrevista. Estas entrevistas foram efectuadas ao Responsável pelas Compras e/ou ao Responsável pelo ambiente

de cada empresa. As entrevistas tiveram lugar nas próprias instalações das organizações visadas, tendo sido registadas em gravação áudio, com excepção da Empresa E, uma vez que o entrevistado não deu o seu consentimento, e foi adoptado o modelo de entrevista semiaberta, baseada no guião previamente elaborado e de utilização comum para todos os casos.

No entanto, tal como já foi referido, face às dificuldades deparadas, optou-se por um método alternativo de recolha de informação. Assim, alguns questionários foram respondidos via correio electrónico, pelos respectivos Responsáveis pelas Compras ou pelo Ambiente. Após a análise das respostas, surgiram algumas dúvidas, que foram posteriormente esclarecidas, pelas respectivas pessoas, via telefónica.

Para proceder à análise das informações recolhidas nas diferentes empresas, primeiro foi feita uma descrição sucinta de cada uma das entrevistas, com base nas gravações áudio e nas notas efectuadas, ou das respostas aos questionários e foi feita, de igual modo, uma breve caracterização de cada empresa. Assim, realizou-se uma análise individual de cada um dos casos, complementados com documentos fornecidos por algumas empresas e informações recolhidas no site de cada uma delas.

De seguida as informações das várias empresas foram agrupadas e passou a analisar-se os casos em conjunto. Foi possível fazer uma comparação das respostas das diferentes empresas e a partir dos resultados encontrados foi feita uma comparação com a literatura existente e analisada no Capítulo 2 deste trabalho.

Tal como foi feito no estudo de caso de Ciliberti et al., (2008) os resultados são comparados com a literatura existente para estender a teoria (no caso de os resultados não estarem de acordo com a literatura), para aumentar a generalização (quando os resultados estão de acordo com a literatura) e para aumentar o nível teórico da criação de teoria a partir de casos de estudo.

4.2 Casos de Estudo:

Após uma breve caracterização dos diferentes casos, no Capítulo 3, são apresentados de seguida, os resumos das várias entrevistas efectuadas ou das respostas aos questionários enviados via correio electrónico, contendo os aspectos mais importantes, fazendo assim, a apresentação dos vários casos de estudo.

Primeiro caso de estudo – Empresa A:

A Empresa A declara estar comprometida em proteger o ambiente circundante. Assim, o seu compromisso é a melhoria contínua e pró-activa do desempenho ambiental, com ênfase na adopção de práticas de prevenção e redução da poluição, optimizando os recursos disponíveis.

Sendo um dos pontos necessários para a implementação da norma ISO 14001, a empresa tem a sua Política Ambiental bem definida. Os aspectos mais relevantes da mesma são:

“O cumprimento da legislação ambiental em vigor, relativamente à actividade da empresa, o desenvolvimento do ser humano, a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços prestados aos clientes e ainda a divulgação dessa mesma política.”

“Para além da política, todos os anos a empresa traça novos objectivos ambientais a serem alcançados.”

De acordo com o mencionado pelo Responsável pelas compras, os principais motivos que levaram esta empresa a optar pela certificação ambiental foram sem dúvida o cumprimento da legislação, a melhoria da imagem da empresa e a consequente possibilidade de poderem alcançar novas oportunidades de negócio, uma vez que,

“Há algumas empresas que dão prioridade a quem tenha essa certificação.”

Também foi referido, a redução do lixo sólido e líquido.

Questionado acerca dos benefícios que advieram da certificação, o Responsável pelas Compras da Empresa A, referiu igualmente, a existência de novas oportunidades de negócio e melhoria da imagem da empresa, evidenciados pelo aparecimento de novos clientes que privilegiam empresas que sejam certificadas, e também a redução do lixo sólido e líquido, nomeadamente das sucatas.

Relativamente aos departamentos/áreas da empresa que estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, foi dito que todos os departamentos da Empresa estão interligados neste esforço.

“Uma vez que a empresa tem só cinco trabalhadores, é fácil que todos colaborem na melhoria do desempenho ambiental da Empresa, até porque todas as funções estão relacionadas.”

Todos os anos a Empresa A traça novos objectivos ambientais e o ano de 2009 não foi excepção. Assim, face à crise económica que se verifica actualmente, os objectivos ambientais definidos, foram a diminuição dos gastos de energia eléctrica e também do volume de sucatas produzido, proporcionalmente à diminuição das vendas, que se tem vindo a verificar.

Passando agora para as Compras, é importante salientar que,

“As compras relevantes para a empresa são arames”,

isto é, a principal matéria-prima utilizada na actividade desta empresa, é o arame e os fornecedores de arame, são apenas dois, que abastecem a Empresa desde o início da sua actividade.

A questão mais importante passa pelo facto de garantir que o arame fornecido, pelos seus fornecedores, não contém matérias perigosas, como o chumbo, cuja incorporação nos produtos, está proibida por lei.

“Os clientes pressionam a empresa para que os materiais não tenham chumbo ou outras matérias perigosas.”

Assim, sabendo que os seus fornecedores também estão sensibilizados para estes factos e que estão a cumprir com a legislação, a Empresa pouco faz relativamente aos fornecedores e como tal, relativamente à área das Compras, não ocorreram alterações significativas, após a certificação pela ISO 14001.

Como foi referido a empresa tem apenas dois fornecedores relevantes, de matéria-prima, e não havendo grandes alternativas de fornecimento, não há processos de selecção de fornecedores.

Relativamente à avaliação de fornecedores, para além de critérios como o preço e os prazos de entrega, é exigida a certificação pela norma ISO 9001.

“Não há nenhuma orientação específica em termos de compras, na área do Ambiente”.

Relativamente à embalagem, também não houve qualquer alteração na mesma, nem nos materiais utilizados. Importa apenas referir que a Empresa A procede ao retorno das suas embalagens, com alguns dos seus clientes.

Em relação aos métodos de selecção de transporte e distribuição, a empresa não tem meios próprios de transporte, sendo este subcontratado. No entanto, nesta área, já há alguma preocupação, estando as transportadoras sujeitas a uma avaliação por parte da Empresa A. Assim, as empresas de transportes são obrigadas a preencherem um questionário, onde comprovam que cumprem com alguns requisitos ambientais, nomeadamente, o cumprimento da legislação ambiental em vigor.

Por último, a Empresa salienta que o esforço pela melhoria ambiental é para continuar e como tal, vai fazer parte da estratégia da empresa, a longo prazo.

O Responsável pelas Compras da Empresa A referiu no final desta entrevista, que devido à actual conjuntura económica, do nosso país e do mundo, é possível que haja um retrocesso nestes processos.

“Algumas empresas vão colocar as preocupações ambientais um pouco de lado.”

Segundo caso de estudo – Empresa B:

Sendo um dos pontos necessários para a implementação da norma ISO 14001, a empresa tem a sua Política Ambiental e esta está interligada com a Política de Qualidade e Segurança, uma vez que se trata de um Sistema de Gestão Integrado. Os aspectos mais relevantes da mesma são, sem dúvida,

“A satisfação do cliente, mas incorporando, ao mesmo tempo, um esforço por conseguir a minimização dos impactos ambientais.”

Tudo isto passa também pelo cumprimento da legislação ambiental em vigor, relativamente à sua actividade e pela melhoria contínua.

Os principais motivos que levaram esta empresa a optar pela certificação ambiental foram o aumento da eficiência, a melhoria da imagem da empresa, o aumento da competitividade e a consequente possibilidade de poderem alcançar novas oportunidades de negócio. Também foram referidos, a redução do lixo sólido e líquido e a redução das emissões de gases libertadas para a atmosfera.

Questionada acerca dos benefícios que advieram da certificação, a Responsável pelo Ambiente da Empresa B, referiu o aumento da eficiência, evidenciado pelo reaproveitamento e reutilização de alguns resíduos, a redução do lixo sólido e líquido, a redução de emissões de gases e ainda a melhoria da imagem da empresa,

“Embora esta melhoria de imagem não tenha influência nenhuma no mercado”.

Relativamente aos departamentos/áreas da empresa que estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, foi dito que todos os departamentos da Empresa estão interligados neste esforço.

“A melhoria do desempenho ambiental depende de todos, desde as Compras, até às Vendas, passando pela Produção, porque estamos a falar desde reciclagem, até inúmeros factores”.

Foram várias as iniciativas iniciadas após começarem a trabalhar com a norma ISO 14001, nomeadamente a separação dos resíduos e o reaproveitamento de alguns deles, o tratamento de águas residuais, com a construção de uma ETAR, o reaproveitamento de águas e ainda a monitorização de vários parâmetros como, a produção de resíduos, o consumo de energia e o consumo por parte dos transportes de distribuição. Esta monitorização permite à empresa controlar de modo mais eficaz, os aspectos ambientais, tendo assim, uma noção dos gastos, para que possam arranjar soluções que lhe permita melhorar cada vez mais.

“Em termos de organização mudou muito e em termos de cuidados ambientais também. Basicamente, passou a haver um maior controlo dos aspectos ambientais.”

Todos os anos a Empresa B traça novos objectivos ambientais, que pretende que sejam alcançados. Mas, devido ao facto de a empresa estar a implementar uma nova ferramenta de gestão, a definição dos objectivos para o ano de 2009 ainda não foi concretizada. No entanto, há alguns objectivos que se mantêm, relativamente ao passado ano, nomeadamente a redução dos resíduos produzidos, o aumento da percentagem de reciclagem de resíduos e ainda a tentativa de diminuir a quantidade de embalagens utilizadas.

Relativamente à importância das questões ambientais na área das Compras, pode-se dizer que o principal aspecto é:

“Garantir que os fornecedores cumpram com a legislação ambiental em vigor e que por outro lado, também satisfaçam as nossas exigências, como clientes. Outro aspecto importante a referir, é o esforço que a área de Compras tem vindo a fazer, no sentido de conseguir que os fornecedores diminuam a quantidade de embalagens utilizadas nos seus produtos.”

Após a certificação pela norma ISO 14001, e no momento da avaliação e selecção de fornecedores, a Empresa B classifica os seus fornecedores, dando prioridade aos que sejam certificados, pelas três normas mais usuais, isto é, que sejam certificados pela norma da Qualidade, do Ambiente e da Segurança e excluindo logo à partida, aqueles que não tenham qualquer uma destas três.

Até este momento todos os fornecedores da Empresa estão sujeitos a uma avaliação. Essa avaliação é feita essencialmente através de inquéritos anuais, onde as questões relativas ao ambiente, passam pelo cumprimento da legislação e pela existência da certificação pela norma ISO 14001. No entanto, dado o elevado número de fornecedores e a grande quantidade de ausências de resposta, a Empresa irá definir, ainda este ano, um conjunto reduzido de fornecedores, compostos por aqueles que têm um maior peso no produto final e realizar auditorias nas instalações do próprio fornecedor.

“Estas auditorias acarretam custos mais elevados, mas são importantes, uma vez que os produtos da empresa englobam algumas substâncias perigosas, que em termos ambientais requerem cuidados especiais.”

Depois da implementação pela ISO 14001 houve de facto, uma maior colaboração com a Empresa, por parte dos fornecedores, na melhoria do ambiente.

“Por exemplo, muitos fornecedores utilizavam plásticos para envolver o seu produto, para além da embalagem exterior, o que representava no fundo, duas embalagens. No sentido de minimizar estes resíduos, sugerimos aos fornecedores que eliminassem os plásticos e estes empenharam-se em fazê-lo.”

Por outro lado, importa também salientar que existe uma logística inversa, ou seja, há retorno de embalagens para vários fornecedores de matérias-primas.

Relativamente a outras iniciativas ambientais, a Empresa referiu que,

“A maior parte dos nossos fornecedores são grandes empresas, com um maior conhecimento acerca destas e outras questões, e como tal, não há a necessidade de colaborar com eles em acções de sensibilização ou mesmo de disponibilização de profissionais. Tem havido sim, uma tentativa, de sensibilizar os nossos clientes, para as questões ambientais, nomeadamente para a separação e reciclagem de resíduos.”

Apesar de haver a necessidade de exigirem aos seus fornecedores que estes cumpram com a legislação e com os requisitos específicos da Empresa, não foi ainda necessário haver substituição de fornecedores. No entanto, dado que grande parte dos fornecedores não tem dado resposta aos inquéritos ambientais enviados anualmente pela Empresa, esta pondera no futuro, caso esta situação se mantenha, a troca desses fornecedores.

Relativamente aos produtos mais ecológicos, é importante referir algo e passo a citar:

“Nós estamos preparados e produzimos produtos mais ecológicos (com menos solventes), mas não temos grande receptividade por parte do mercado”.

Em relação à embalagem utilizada nos seus produtos, a Empresa B não alterou o tipo de embalagem nem os seus materiais. O esforço que tem vindo a ser feito passa sim, pela redução da quantidade de embalagens pequenas, preferindo utilizar as embalagens maiores que levem mais quantidade de produto e que também justifiquem mais o seu retorno. Para além disso, a Empresa é aderente da SPV – Sociedade Ponto Verde.⁽¹⁾

⁽¹⁾ **Sociedade Ponto Verde** – Entidade privada sem fins lucrativos, que tem como missão promover a recolha selectiva, a retoma e a reciclagem de resíduos de embalagens, a nível nacional.

Relativamente à distribuição, a empresa possui a sua frota própria, mas não houve qualquer alteração significativa nesta matéria. No entanto, a Empresa revelou estar disposta a pensar melhor neste ponto, no sentido de tentar arranjar alguma alternativa que ajude o ambiente.

Para terminar, a Empresa acrescenta que o esforço pela melhoria ambiental se vai manter, a longo prazo.

Numa conversa informal, falámos acerca dos custos versus benefícios da certificação ambiental. Na opinião da Responsável pelo Ambiente da Empresa,

“O número de certificações este ano deverá ser inferior, o que não querará dizer que as empresas estejam a colocar o ambiente para segundo plano.”

A certificação ainda é vista como um custo elevado, não só em termos de valor, mas também em termos de tempo. O benefício daí retirado ainda não é significativo, uma vez que as empresas ainda não dão muita importância a esta certificação. É mais vantajoso comprar produtos a um preço inferior a empresas não certificadas, do que optar por outros, que são ligeiramente mais caros. Assim,

“As empresas deverão continuar a preparar-se para trabalharem de acordo com a norma ISO 14001, mas não irão certificar-se.”

Outro ponto criticado foi o facto de apenas as empresas certificadas serem alvo de inspecções ambientais. De acordo com as pessoas entrevistadas, todas as empresas deveriam ser inspeccionadas periodicamente.

Terceiro caso de estudo – Empresa C:

De uma forma geral, a posição da Empresa C perante as questões ambientais, passa pela melhoria contínua dos seus processos e produtos, minimizando o impacto que a sua actividade tem no meio ambiente, poupando recursos naturais, cumprindo com a legislação em vigor e garantindo que os seus fornecedores também a cumprem.

Os principais motivos que levaram esta empresa a optar pela certificação ambiental foram por um lado, a melhoria da imagem da empresa, e por outro, as pressões causadas pelos clientes. A Empresa C fornece produtos a grandes empresas

do sector automóvel, que possuem grande capacidade de negociação e que exigem aos seus fornecedores a melhor qualidade e o cuidado com o ambiente.

Questionado acerca dos benefícios que advieram da certificação, o Responsável pelas compras, referiu a melhoria da imagem da empresa, e também a redução de custos, nomeadamente,

“A redução de custos associados à gestão de resíduos e redução dos consumos de materiais, energia e água”.

Relativamente aos departamentos/áreas da Empresa que estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, foram referidos, a área da Produção, o Departamento de Compras e o Departamento da Qualidade.

“Na área produtiva, a principal iniciativa posta em prática foi o controlo operacional, isto é, passou-se a monitorizar e a controlar vários parâmetros na produção, como por exemplo, a produção de resíduos e o consumo de água e energia. Relativamente à área das compras, passou a haver um controlo da cadeia de abastecimento, também em termos ambientais, nomeadamente controlando e avaliando os seus fornecedores, nas questões ambientais. A área da Qualidade e Ambiente, é responsável por toda a gestão do sistema.”

Todos os anos a Empresa C traça novos objectivos ambientais, que pretende que sejam alcançados. Os objectivos estipulados para o ano de 2009 são vários e abarcam diferentes áreas. Ao nível dos resíduos, é pretendida uma redução do total de resíduos produzidos, ao mesmo tempo que se espera um aumento da percentagem de resíduos recicláveis. A empresa também espera reduzir a percentagem de resíduos considerados perigosos e a diminuição das sucatas. Ao nível dos recursos naturais pretende-se uma redução do consumo de energia e também do consumo de água. Em relação à cadeia de abastecimento, a Empresa espera conseguir a totalidade de feedback por parte dos fornecedores, nomeadamente nas respostas aos inquéritos ambientais. Por outro lado, a Empresa espera também reduzir para zero a quantidade de reclamações oficiais e ainda conseguir diminuir o investimento nas iniciativas ambientais, sem pôr em causa as suas iniciativas. Para além destes objectivos a Empresa pretende também manter o número de acidentes ambientais em zero, espera um aumento das propostas de melhoria, na área do ambiente, por parte dos colaboradores e está ainda a programar efectuar um

simulacro, para testar a capacidade de resposta da empresa, no caso de um acidente ambiental.

Relativamente à importância das questões ambientais na área das Compras, foi referido pela Empresa e passo a citar:

“As questões ambientais da cadeia de abastecimento fazem parte da política da empresa e esta estabeleceu objectivos concretos para ela. Uma das actividades das Compras, passa por avaliar os seus fornecedores, nas questões ambientais.”

Nesta empresa a selecção dos fornecedores é feita de modo rigoroso e apresenta vários critérios ambientais pelos quais os potenciais fornecedores são avaliados e esses critérios estão patentes no seu programa ambiental, que estabelece as linhas de orientação para compras “verdes”. Para isso é utilizada a ferramenta Balanced Scorecard e os critérios ambientais utilizados são: o consumo de água e energia, a quantidade de emissões gasosas para a atmosfera, o destino das águas residuais, bem como dos resíduos e a quantidade de resíduos produzida. Para além destes, os fornecedores são também questionados acerca do cumprimento da legislação e obtenção da certificação ambiental, da ocorrência de acidentes ambientais e ainda acerca de formações nesta área.

Em termos de avaliação de fornecedores ao longo do processo de fornecimento, a Empresa também faz a sua avaliação ambiental. Assim,

“Se os fornecedores têm ambas as certificações, pela ISO 9001 e pela ISO 14001, estes são avaliados com 100%, nessa componente. Se os fornecedores respondem ao Inquérito Ambiental, que a Empresa lhes envia anualmente têm mais 5% na avaliação global. Neste processo de avaliação, são incluídos todos os fornecedores de materiais de produção.”

Depois da implementação pela ISO 14001 houve de facto, uma maior colaboração com a Empresa, por parte dos fornecedores, na melhoria do ambiente. Por exemplo, muitos fornecedores passaram a reduzir a quantidade de embalagens utilizadas, diminuindo assim, os resíduos. Os fornecedores também começaram a ter um maior controlo nos transportes, nomeadamente na optimização das cargas, no sentido

de reduzir o número de viagens. Basicamente, os fornecedores passaram a colaborar activamente com a Empresa, na melhoria geral do desempenho ambiental da cadeia de abastecimento.

Esta parceria entre cliente e fornecedor, no sentido de cuidar do ambiente, foi com certeza, impulsionada pelas várias iniciativas levadas a cabo pela Empresa C. Por um lado, a Empresa tentou chamar a atenção dos fornecedores, para os problemas ambientais e para os benefícios resultantes de uma Produção Mais Limpa, através de palestras/seminários e por outro, exerceu alguma pressão para levarem a cabo acções que ajudassem a preservar o ambiente ou até mesmo para implementarem a norma ISO 14001. Talvez pelo facto de os fornecedores se mostrarem receptivos a estas iniciativas, não houve a necessidade de troca de fornecedores.

Relativamente à embalagem, não houve qualquer alteração na mesma, nem nos materiais utilizados, uma vez que as suas embalagens sempre cumpriram com a legislação em vigor, nomeadamente na área ambiental. Importa, no entanto, referir que a Empresa C procede ao retorno das suas embalagens, com alguns dos seus fornecedores de materiais de produção.

Em relação aos métodos de selecção de transporte e distribuição, a Empresa refere que passou a ser utilizado o método de grupagem, isto é, passou a haver um transporte consolidado de cargas, destinadas a vários clientes. Isto gera a optimização dos transportes e conseqüente redução de custos. Para além disso, um dos critérios de selecção de fornecedores de transportes, que passou a ser tido em conta após a sua certificação pela ISO 14001, foi o facto de se optar por fornecedores que se encontrem mais próximos da Empresa.

A Empresa salienta ainda que o esforço pela melhoria ambiental é para continuar a longo prazo.

Quarto caso de estudo – Empresa D:

Falando da posição da empresa perante as questões ambientais, esta tem a sua Política Ambiental bem definida, interligada com a sua Política de Qualidade e Segurança, uma vez que se trata de um Sistema de Gestão Integrado. Assim, em termos ambientais, a Empresa pretende integrar as questões ambientais, juntamente com a Qualidade, Saúde e Segurança dos seus colaboradores, nas suas actividades, rotinas e práticas, como forma de agregar valor ao negócio da Empresa, através de um sistema

integrado; manter e procurar melhorar continuamente o Sistema de Gestão Integrado de acordo com a norma ISO 9001 e com a norma ISO 14001; prevenir a poluição; cumprir a legislação, os regulamentos locais e as orientações do Grupo, de carácter ambiental, nas suas actividades de produção, aprovisionamento, estudo, armazenagem e transporte de produtos ou matérias-primas; manter a sua participação no programa "Actuação Responsável" ⁽²⁾ e comunicar estes princípios a todos os seus colaboradores e stakeholders. Citando a Responsável pelas Compras da Empresa D, de uma forma geral a empresa espera:

“Cumprir com todos os requisitos ambientais legais e tentar aplicar boas condutas ambientais a todas as áreas.”

Os principais motivos que levaram esta empresa a optar pela certificação ambiental foram a melhoria da imagem da empresa, a possibilidade de poderem alcançar novas oportunidades de negócio, o aumento da competitividade e a consequente possibilidade de melhorarem a sua quota de mercado.

Questionada acerca dos benefícios que advieram da certificação, a Responsável pelas Compras da Empresa D, referiu a melhoria da imagem da empresa, o aumento da competitividade e ainda o aparecimento de novas oportunidades de negócio, dado que houve empresas que passaram a dar preferência à Empresa.

Relativamente aos departamentos/áreas da Empresa que estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, foram referidos, a área da Produção, o Departamento de Compras, o Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança e ainda o Departamento de I&D. As principais iniciativas levadas a cabo por estes departamentos estão todas interligadas.

“Dar sempre que possível, preferência a matérias-primas, produtos e procedimentos mais amigos do ambiente, recorrer às técnicas de redução, reciclagem e reutilização de resíduos provenientes das várias actividades, tratar o efluente industrial aquoso nas próprias instalações e ainda utilizar técnicas de protecção que previnam a contaminação dos solos.”

⁽²⁾ **Actuação Responsável** – Compromisso mundial voluntário da indústria química, ao abrigo da qual, as empresas, através das suas associações nacionais, se comprometem a uma melhoria contínua das práticas ambientais, de saúde e de segurança.

Todos os anos a Empresa D traça novos objectivos ambientais, que pretende que sejam alcançados. Mas, de um modo geral, o principal objectivo, relativamente às questões ambientais, aquele que é pretendido todos os anos, passa por

“Apostar constantemente na melhoria contínua, desenvolvendo os nossos sistemas de um modo dinâmico.”

Relativamente à importância das questões ambientais na área das Compras, foi referido pela Empresa e passo a citar,

“Tendo em conta a evolução constante do mercado, é importante, senão imprescindível, que as questões ambientais também se reflectam nos produtos e serviços por nós adquiridos.”

Pode-se dizer então, que o principal aspecto é garantir que os fornecedores cumpram com a legislação ambiental em vigor.

Apesar de esta empresa não possuir qualquer programa ambiental, que estabeleça linhas de orientação para compras “verdes”, os critérios ambientais passaram a ser tidos em conta, no momento da selecção e avaliação de fornecedores, após a certificação pela norma ISO 14001.

Basicamente os critérios utilizados são, a certificação pela ISO 14001 ou outra norma ambiental, o cumprimento da legislação ambiental em vigor e de boas práticas ambientais, e ainda o cumprimento dos requisitos exigidos em termos de documentação necessária.

Em termos de avaliação de fornecedores, a Empresa envia Inquéritos Ambientais anualmente aos seus fornecedores de materiais para produção, fornecedores de transportes e de outros serviços, questionando-os acerca do cumprimento dos critérios anteriormente mencionados. Trata-se então, de uma confirmação dos mesmos e da actualização de dados e documentos.

Os fornecedores da Empresa D não passaram a colaborar activamente, com a Empresa, na melhoria do ambiente. No entanto, é importante destacar que relativamente às iniciativas da Empresa, esta tem disponibilizado auditores internos para avaliarem o desempenho ambiental de alguns dos seus fornecedores, o que acaba por representar também, uma forma de os avaliar.

Uma vez que havia certos fornecedores de materiais de produção que não cumpriam com os critérios ambientais exigidos pela Empresa D, esta foi obrigada a proceder à sua substituição.

Relativamente à embalagem, também não houve qualquer alteração na mesma, nem nos materiais utilizados.

“As nossas embalagens sempre cumpriram com a legislação em vigor, nomeadamente na área ambiental”.

Importa, no entanto, referir que a Empresa D procede ao retorno das suas embalagens, com alguns dos seus fornecedores de materiais de produção.

Em relação aos métodos de selecção de transporte e distribuição, a Empresa refere que a implementação da norma ISO 14001 não trouxe qualquer alteração. Sendo uma indústria química, a legislação, por si só, já a obriga a ter em conta as questões ambientais.

Por último, a Empresa salienta que considera o esforço pela melhoria ambiental compatível com a estratégia da empresa, a longo prazo e como tal, irá manter-se.

Quinto caso de estudo – Empresa E:

Apesar de não ter obtido a sua certificação, esta empresa já se preocupa com as questões ambientais desde há muito tempo. A posição da Empresa E, perante as questões ambientais, mostra a intenção da empresa em,

“Integrar na sua estratégia a melhoria continua do desempenho ambiental nas suas actividades, cumprindo sempre com a legislação ambiental em vigor e prevenindo a poluição”.

De acordo com o mencionado na entrevista, os principais motivos que levaram esta empresa a pensar nas questões ambientais foram, o aumento da eficiência, a melhoria da produtividade, a redução de custos, o aumento da competitividade, a melhoria da imagem da empresa, a redução do lixo sólido e líquido e também a redução das emissões de gases libertadas para a atmosfera.

Relativamente aos benefícios que a Empresa alcançou, pode-se dizer que, uma vez que a empresa passou a reutilizar alguns materiais, ou seja, passou a reintroduzir no processo produtivo materiais que antes eram considerados desperdícios, conseguiu

aumentar a sua eficiência, derivando daí, uma melhoria da produtividade e uma redução de custos.

Quanto aos departamentos envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, o Responsável pelas Compras referiu que,

“Todos os departamentos da empresa, uns mais directamente que outros, se esforçam nesse sentido. A principal vantagem deste sistema é o facto de representar um meio de comunicação eficaz entre todos os vários departamentos.”

Mais concretamente podemos referir que no Departamento de Produção, a principal iniciativa passa pela separação, reciclagem e reutilização de materiais; o Departamento de Compras está mais ligado às exigências feitas aos fornecedores, bem como à sua selecção e avaliação e o Departamento de Logística Fabril, onde se insere a área do Ambiente, trata da gestão de todo o sistema ambiental.

Falando de outras iniciativas importantes, esta empresa

“Introduziu sistemas avançados, que possibilitaram a minimização do dispêndio energético, sendo este um elemento importante em termos de competitividade internacional. Outro projecto interessante foi a transformação dos pós e lamas de ardósias em materiais cerâmicos, permitindo o aproveitamento de resíduos poluentes.”

Ao nível das instalações de apoio, sobressai a construção de uma Estação de Tratamento de Efluentes Líquidos Industriais e de uma Estação de Reciclagem de Resíduos Sólidos Industriais, dando cumprimento às directivas nacionais e comunitárias.

Para este ano a Empresa estipulou dois objectivos a serem alcançados: a melhoria da quota de mercado, uma vez que tentam alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus clientes não certificados e que têm um peso elevado no mercado; e ainda a sistematização dos processos internos, que já têm vindo a ser melhorados.

Relativamente à importância das questões ambientais na área das Compras, pode-se dizer que os principais aspectos com que esta se preocupa dizem respeito aos processos de selecção e avaliação dos fornecedores.

“Fazendo esta selecção, tendo em conta os aspectos ambientais, a empresa pode gozar de tranquilidade por estar a trabalhar com empresas que cumprem com a legislação.”

Apesar de a Empresa E não ter qualquer programa ambiental que estabeleça linhas de orientação para compras “verdes”, esta tem já definido um documento interno que estipula todos os requisitos ambientais exigidos aos fornecedores de vários tipos de produtos e deixa em aberto a possibilidade de num futuro, talvez próximo, criar esse programa de compras “verdes”.

No momento da selecção dos fornecedores a Empresa E tem vários critérios ambientais estipulados, dependendo do tipo de fornecimento. Assim, os fornecedores que estão sujeitos a estes critérios são vários e vão desde os fornecedores de materiais e equipamentos, aos serviços de limpeza passando pelos transportes e também pelos serviços de construção civil, entre outros. Os principais critérios que são utilizados são: a não incorporação/introdução de substâncias proibidas por lei; a atribuição de um destino legal aos resíduos gerados e cumprimento da legislação relativa ao transporte desses resíduos; requisitos legais associados à utilização de substâncias de risco devido as teor de COVs e ainda o compromisso de cumprimento do regulamento REACH (Regulamento nº 1907/2006/CE).

Relativamente à avaliação de fornecedores, para já, a Empresa apenas verifica o cumprimento dos critérios anteriormente mencionados. Trata-se então, de uma confirmação dos mesmos e da actualização de dados e documentos.

Depois da implementação pela ISO 14001 não houve, uma colaboração mais activa na melhoria do ambiente, por parte dos fornecedores, limitando-se apenas a cumprirem as regras impostas.

Este cumprimento de regras foi provavelmente impulsionado pelas várias iniciativas da Empresa E. Por um lado, esta tentou exercer alguma pressão para os seus fornecedores levarem a cabo acções que ajudassem a preservar o ambiente ou para implementarem a norma ISO 14001. Por outro, a Empresa tentou colaborar com os fornecedores no sentido destes estabelecerem os seus próprios programas ambientais e também disponibilizou auditores internos para avaliarem, de modo mais eficaz, o desempenho ambiental dos fornecedores.

Até ao momento da entrevista, a Empresa E ainda não tinha sentido a necessidade de trocar nenhum fornecedor por outro que forneça produtos mais ecológicos, mas não coloca essa possibilidade de lado, uma vez que existem alguns fornecedores que correm esse risco.

Relativamente à embalagem,

“O esforço que tem vindo a ser feito, já há algum tempo, é o de optar cada vez mais por embalagens que sejam facilmente recicláveis. “

Importa também referir, que a Empresa E procede ao retorno das suas embalagens, com alguns dos seus fornecedores de matérias-primas, nomeadamente ao retorno de vasilhames e paletas. O retorno destas embalagens é vantajoso não só para a Empresa, porque não tem que proceder à sua eliminação, mas também para o fornecedor, que pode utilizar a mesma embalagem várias vezes.

Em relação aos métodos de selecção de transporte e distribuição, a Empresa refere que o único critério ambiental utilizado é

“O cumprimento de toda a legislação nacional e comunitária, no que respeita ao transporte de mercadorias, nomeadamente o cumprimento de todas as obrigações relativas ao transporte de mercadorias perigosas. O que se faz é tentar otimizar os transportes e optar por aqueles fornecedores que apresentem melhor qualidade de serviço. “

Por último, a Empresa salienta que considera o esforço pela melhoria ambiental compatível com a estratégia da empresa, a longo prazo.

Sexto caso de estudo – Empresa F:

Esta empresa, sendo certificada tem a sua própria Política Ambiental, que mostra claramente qual a sua posição perante as questões ambientais. Essa política baseia-se nos seguintes princípios: desenvolvimento sustentável, onde assume que as suas acções estão de acordo com o desenvolvimento económico, a ecologia e a responsabilidade para com as gerações futuras; responsabilidade de todos os colaboradores pela prevenção da poluição e cumprimento da legislação; produtos que contribuem para a redução dos impactos ambientais, nomeadamente a sua posterior reciclagem e eliminação; concepção de processos que consideram a minimização dos efeitos sobre o ambiente (onde se inclui os fornecedores de bens e serviços); e por fim a melhoria contínua, onde são avaliados os pontos fracos e potenciais de melhoria, contribuindo para a melhoria contínua do desempenho do SGA.

Os principais motivos que levaram esta empresa a optar pela certificação ambiental foram vários. Para começar foram mencionados o aumento da eficiência, a

redução de custos, a redução do lixo sólido e líquido e também a redução das emissões gasosas para a atmosfera. Também foi mencionada a melhoria da imagem da empresa e consequente aumento da competitividade.

Questionado acerca dos benefícios que advieram da certificação, o Responsável pelas Compras da Empresa F, referiu os mesmos pontos apresentados no parágrafo anterior. O aumento da eficiência é evidenciado pela diminuição dos desperdícios gerados, o que leva já por si, à redução de custos. A redução das emissões deve-se à melhoria dos processos e a redução de lixos deriva dos processos de reciclagem e reutilização. A melhoria da imagem e o aumento da competitividade é evidenciado pela preferência de clientes que se preocupam com as questões ambientais.

Falando dos departamentos envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, o Responsável pelas Compras referiu o Departamento Produtivo, o Departamento da Qualidade e Ambiente, o Departamento das Compras e ainda o Departamento Logístico. Mais concretamente podemos referir que no Departamento de Produção, a principal iniciativa passa pela separação, reciclagem e reutilização de materiais; o Departamento da Qualidade e Ambiente, trata da gestão de todo o sistema ambiental, o Departamento de Compras está mais ligado às exigências feitas aos fornecedores, bem como à sua selecção e avaliação e o Departamento de Logística, está mais focalizado na optimização do transporte e distribuição.

Uma vez que todos os anos, a Empresa traça objectivos ambientais claros, este ano não foi excepção. Assim, de um modo geral, a Empresa F espera, em 2009, conseguir diminuir o consumo de energia; o consumo papel por valor acrescentado; o total de resíduos por valor acrescentado e aumentar a taxa de reciclagem.

Em relação à importância das questões ambientais nas actividades de Compras, o Responsável referiu que, e passo a citar,

“São um requisito, são um dos elementos essenciais na selecção e que deverão ser constantemente desenvolvidos”.

Esta empresa possui um programa ambiental, que estabelece as linhas de orientação para compras “verdes”, e um dos aspectos referidos nesse programa, são os critérios ambientais que passaram a ser tidos em conta, no momento da avaliação e selecção de fornecedores, após a certificação da Empresa pela ISO 14001.

Assim, os critérios ambientais utilizados são: a existência de certificação pela ISO 14001, ou outra similar, a isenção de substâncias banidas nos produtos (como por

exemplo, o chumbo), a utilização de embalagens retornáveis e ainda a existência de processos de reciclagem.

O modo de avaliar os fornecedores passa essencialmente, pelas auditorias aos processos dos fornecedores.

“Existem ferramentas que cobrem todas as áreas a auditar. Os fornecedores a auditar, isto é, aqueles que são avaliados, são essencialmente os fornecedores preferenciais e os que apresentam algum risco para a organização.”

Depois da implementação pela ISO 14001 houve de facto, uma maior colaboração com a Empresa, por parte dos fornecedores, na melhoria do ambiente. Isto aconteceu sobretudo na procura da optimização dos materiais de embalagem, ou seja, na tentativa de reduzir a produção de resíduos, mas também, na utilização de embalagens com retorno.

Esta parceria entre cliente e fornecedor, no sentido de cuidar do ambiente, foi com certeza, impulsionada pelas várias iniciativas levadas a cabo pela Empresa F. Por um lado, a Empresa tentou chamar a atenção dos fornecedores, para os problemas ambientais e para os benefícios resultantes de uma Produção Mais Limpa, através de palestras/seminários e mostrou-se disponível para colaborar com eles no sentido destes estabelecerem os seus próprios programas ambientais. Por outro lado, exerceu também, alguma pressão para levarem a cabo acções que ajudem a preservar o ambiente ou até mesmo para implementarem a norma ISO 14001.

Apesar de tudo isto, mesmo assim, a empresa viu-se forçada em alguns casos, a trocar de fornecedores de materiais de produção, devido ao facto de estes não banirem o uso de chumbo nos seus produtos.

Relativamente à embalagem, não houve qualquer alteração na mesma, nem nos materiais utilizados, uma vez que as suas embalagens cumprem com a legislação ambiental. Importa, apenas referir que a Empresa F procede ao retorno das suas embalagens, com alguns dos seus fornecedores nacionais de materiais de produção.

É importante mostrar a preocupação ambiental da empresa, na área dos transportes e distribuição. Para reduzir o número de deslocações desnecessárias, a Empresa implementou um external milk run.

“Uma das razões que levaram à implementação de um external milk run foi a optimização dos transportes usados.”

O conceito de milk run diz respeito ao planeamento de entregas, mantido por uma empresa de transportes, onde para cada dia, essa empresa realiza uma recolha dos componentes de cada fornecedor em quantidades predeterminadas, com o objectivo de os entregar no fabricante. As vantagens daqui retiradas são a maximização da capacidade do veículo, a optimização das rotas e a redução dos custos de transporte.

Para terminar, a Empresa F revela que o esforço ambiental é para continuar, no sentido de melhorar continuamente.

Sétimo caso de estudo – Empresa G:

Não sendo certificada pela ISO 14001, esta Empresa não tem uma Política Ambiental divulgada. No entanto, a sua posição perante as questões ambientais é bem clara, e passo a citar,

“A posição perante estas questões tem a ver com o cumprimento da legislação em vigor. A empresa tem tentado catalisar acções na área ambiental em busca de melhores resultados, isto é, numa perspectiva sustentável”.

Quanto aos motivos que a levaram a pensar nestas questões, a Empresa G referiu: o aumento da eficiência, a possibilidade de novas oportunidades de negócio, a redução dos custos, o aumento da competitividade, a melhoria da imagem, a redução do lixo sólido e líquido e ainda as pressões causadas pelos clientes.

Mesmo sem a obtenção da certificação ambiental é possível ver que benefícios advieram para a Empresa, das suas boas práticas ambientais. Houve um aumento da eficiência, que consequentemente levou à redução dos lixos e à redução dos custos a ela inerente. Apesar de não ser reconhecida pela sua certificação, esta empresa tira vantagens da divulgação das suas iniciativas ambientais, melhorando a sua imagem e levando assim, ao aparecimento de novas oportunidades de negócio e ao aumento da sua competitividade.

Falando dos departamentos envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, foi referido o Departamento Produtivo, o Departamento da Qualidade e Ambiente, o Departamento das Compras, o Departamento de Marketing e ainda o Departamento de I&D. Mais concretamente podemos referir que no Departamento de Produção, a principal iniciativa passa pela separação, reciclagem e reutilização de materiais; o Departamento

da Qualidade e Ambiente, trata da gestão de todo o sistema ambiental, o Departamento de Compras está mais ligado à selecção e avaliação de fornecedores; o Departamento de Marketing, está mais focalizado na divulgação da sua preocupação ambiental e das vantagens que isso acarreta e por fim o Departamento de I&D focaliza-se na descoberta de alternativas mais ecológicas para os seus produtos e processos.

Para a área das Compras e tal como já foi dito no parágrafo anterior, as questões ambientais são importantes.

“O Departamento de Compras reflecte as questões ambientais na avaliação de fornecedores. Aquando da selecção de novos fornecedores é assinado um compromisso de sustentabilidade na compra, garantindo, entre outras coisas, que o fornecedor, no seu processo, cumpre com determinados requisitos ao nível ambiental.”

A Empresa G possui um programa ambiental, que estabelece linhas de orientação para compras “verdes” e mesmo não sendo certificada pelo ambiente já utiliza critérios ambientais no momento da selecção dos seus fornecedores. Esses critérios passam pelo

“Cumprimento a 100% de regulamentos, atestando sob a forma de relatórios de ensaio emitidos por entidades certificadas. Os regulamentos de que se fala são regulamentos que proíbem substâncias perigosas e de elevada preocupação para o meio ambiente e saúde humana (como o Regulamento ROHS e REACH)”

Em relação ao método de avaliação dos fornecedores, pode-se dizer que:

“De uma forma geral todos os fornecedores são avaliados de acordo com critérios de avaliação de fornecedores, que podem ser, qualitativos, quantitativos e ambientais. Estes estão continuamente a ser avaliados”

“Quando foi empreendido o compromisso de sustentabilidade os fornecedores passaram a colaborar com a Empresa. A participação dos fornecedores começa desde logo na fase de concepção do produto, na procura de novos materiais mais amigos do ambiente. A empresa procura, sempre que possível, propor ao cliente materiais amigos do ambiente. Exemplo disso é a iniciativa da empresa em substituir

componentes de embalagem em PVC por componentes recicláveis, como o cartão.”

Por seu lado, a Empresa G também tentou auxiliar os seus fornecedores, nomeadamente, na colaboração no estabelecimento dos seus próprios programas ambientais. Mas, apesar de tudo isto, houve a necessidade de substituir alguns fornecedores, pois estes não cumpriram com os requisitos exigidos.

Relativamente à embalagem,

“O esforço que tem vindo a ser feito, passa essencialmente pela mudança de certos componentes de embalagens que são feitos em PVC, para materiais facilmente recicláveis, como o cartão.”

Importa também referir, que a Empresa G procede ao retorno das suas embalagens, com alguns dos seus fornecedores de matérias-primas.

Por último, a Empresa salienta que o esforço pela melhoria ambiental é para continuar, fazendo parte da sua estratégia a longo prazo, levando também à certificação ambiental.

Oitavo caso de estudo – Empresa H:

Sendo um dos pontos necessários para a implementação da norma ISO 14001, a Empresa H tem a sua Política Ambiental bem definida e esta está interligada com a Política de Qualidade e Segurança, uma vez que se trata de um Sistema de Gestão Integrado. Os aspectos mais relevantes da mesma são, sem dúvida, o cumprimento de todos os requisitos legais e outros aplicáveis à sua actividade; a identificação e minimização dos impactos ambientais e dos riscos para todas as partes interessadas na sua actividade, garantindo a prevenção da poluição e potenciais acidentes; a implementação de programas de formação e sensibilização dos colaboradores, para a melhoria da qualidade, para a diminuição dos impactos ambientais e para a obtenção de elevados níveis de segurança.

Os principais motivos que levaram esta empresa a optar pela certificação ambiental foram o aumento da eficiência, a melhoria da imagem da empresa, a redução do lixo sólido e líquido e a redução das emissões de gases libertadas para a atmosfera e ainda a redução dos custos.

Questionada acerca dos benefícios que advieram da certificação, a Responsável pelo Ambiente, referiu o aumento da eficiência, evidenciado pelo reaproveitamento e reutilização de alguns resíduos, a melhoria da imagem da empresa, a redução do lixo sólido e líquido e também a redução de emissões de gases e ainda a redução dos custos associados à gestão de resíduos e redução dos consumos de materiais, energia e água.

Relativamente aos departamentos/áreas da empresa que estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental, foram mencionados, o Departamento de Produção, as Compras, o Departamento de Marketing e o Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança. No Departamento Produtivo, a principal iniciativa ambiental é a separação dos resíduos; nas Compras, uma das maiores preocupações é garantir que os fornecedores estão a trabalhar de acordo com as leis (nomeadamente, no que diz respeito à utilização de SOCs e COVs); o Departamento de Marketing tem como responsabilidade divulgar as iniciativas ambientais da Empresa, de modo a tornarem-se uma vantagem competitiva e ao Departamento de Qualidade, ambiente e Segurança, cabe a gestão de todo o sistema.

“Os desafios da modernidade têm levado a Empresa H a seguir os princípios do Desenvolvimento Sustentável e da Eco-eficiência, levando-a a tornar-se membro fundador do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável Portugal ⁽³⁾ (BCSD-Portugal).”

Relativamente à importância das questões ambientais na área das Compras, pode-se dizer que o principal aspecto é garantir que os fornecedores cumprem com a legislação ambiental em vigor e que por outro lado, também satisfaçam as suas exigências, como clientes.

A Empresa H tem um programa ambiental que estabelece linhas de orientação para compras “verdes”, no entanto, este processo, de trabalhar seguindo as linhas orientadoras deste programa, ainda está no início, cumprindo-se apenas alguns pontos, nomeadamente, no que diz respeito aos produtos químicos.

⁽³⁾ **BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável** – associação sem fins lucrativos, cuja missão principal é fazer com que a liderança empresarial seja catalizadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social.

Após a certificação pela norma ISO 14001, e no momento da avaliação e selecção de fornecedores, a Empresa H passou a utilizar critérios ambientais. Os critérios que são utilizados são: o cumprimento da legislação ambiental aplicável e a implementação de um SGA.

Devido à importância que a gestão ambiental representa para esta empresa, esta envia aos seus fornecedores Inquéritos Ambientais, com o objectivo de obter informações sobre a respectiva gestão ambiental, nomeadamente, se possui um SGA e se este é certificado e informações acerca da legislação ou requisitos normativos.

“Os fornecedores avaliados são os mais relevantes, ou seja, aqueles que constituem em maior perigo para o ambiente, como os fornecedores de produtos químicos e os fornecedores de indústria. Estes inquéritos, são também, enviados a potenciais fornecedores (nomeadamente a fornecedores de produtos químicos), para que as informações neles contidas tenham também o seu peso, no momento da selecção de fornecedores.”

Depois de devolvidos, devidamente preenchidos pelos fornecedores, os inquéritos são analisados e com base nesta análise os fornecedores são classificados e são tomadas as devidas acções.

Depois da implementação pela ISO 14001 não houve, uma maior colaboração com a Empresa, por parte dos fornecedores, na melhoria do ambiente e de facto, apesar das várias iniciativas ambientais, da Empresa H, houve a necessidade de substituição de fornecedores, por incumprimento da legislação. As iniciativas ambientais levadas a cabo, por esta Empresa foram a organização de seminários/palestras, para chamarem a atenção dos fornecedores para os problemas ambientais e também a colaboração, no sentido de estes estabelecerem os seus próprios programas ambientais.

Em relação ao esforço ambiental, relativamente à embalagem, a Empresa H não alterou o tipo de embalagem nem os seus materiais. A Responsável pelo Ambiente refere que

“Está no início.”

Os fornecedores desta Empresa, salvo raras excepções, ainda não procedem à recolha para a reutilização das embalagens. No entanto, é importante referir que a empresa faz a separação e a reciclagem dos materiais utilizados no empacotamento e

envolvimento dos materiais fornecidos. Para além disso, a Empresa é aderente da SPV – Sociedade Ponto Verde.

Relativamente à distribuição e ao transporte, não houve qualquer alteração significativa nesta matéria.

“Em relação ao transporte de matérias perigosas, este é controlado pelo Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança, mas apenas no sentido de verificar se estes cumprem com a regulamentação exigida. Em relação ao controlo do desempenho anual e das emissões de CO2 por unidade transportada, este ainda não é feito.”

Para terminar, a Empresa acrescenta que o esforço pela melhoria ambiental se vai manter, a longo prazo.

“Mas, serão necessárias ainda mais acções.”

4.3 Resultados e Discussão dos Casos de Estudo:

Tal como era pretendido neste estudo, as empresas utilizadas como casos de estudo apresentam características bastante diversificadas.

Assim, temos empresas de vários sectores de actividade, nomeadamente da indústria química, automóvel, metalúrgica e cerâmica. Em termos de dimensão também são apresentados exemplos de empresas com várias dimensões, que vai desde a micro empresa, até à grande empresa (classificação de acordo com a recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia). Todas as empresas são certificadas pela ISO 9001, e pela ISO 14001, salvo a excepção das empresas E e G, que não possuem, pelo menos para já, a certificação ambiental. Da mesma forma, todas as empresas possuem quadros com formação na área do Ambiente, para gerir os seus SGA, à excepção da empresa A, que sendo uma micro empresa tem quase toda a responsabilidade concentrada numa única pessoa, que acaba por subcontratar, a consultores externos, essa função. Por isso, à excepção desta empresa, todas as outras recorrem aos profissionais internos para lidar com estas questões, salvo contactos pontuais com outras fontes, nomeadamente, consultores externos e agências reguladoras.

Em todas as empresas o Departamento da Qualidade e Ambiente (e em alguns casos também de Segurança) e o Departamento Produtivo estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental. Isto era de esperar, uma vez que o primeiro tem a responsabilidade de gerir o sistema e ao segundo estão associadas a maior parte de iniciativas de reutilização, reciclagem e controlo de consumos. O Departamento de Compras também é crucial para a maior parte das empresas (à excepção da Empresa A), pois estas assumem que passaram a ter em conta critérios ambientais, nos seus processos de selecção e avaliação de fornecedores, após a certificação ambiental (não se aplica às Empresas E e G).

As Empresas B e E, referem que todos os departamentos das respectivas empresas trabalham no mesmo sentido e como tal, todos estão empenhados na melhoria do desempenho ambiental. Tal como é dito na página 11, é importante que os diferentes departamentos trabalhem em parceria, nomeadamente o pessoal responsável pelo desenho do produto, o pessoal responsável pelas compras e os engenheiros, para tornarem o produto mais ecológico.

Posição das empresas perante as questões ambientais:

Com a excepção da Empresa E e G, que uma vez que não possuem a certificação pela norma ISO 14001 não são obrigadas a terem uma Política Ambiental, todas as outras empresas têm essa Política bem definida e divulgada, uma vez que se trata logo da primeira das cláusulas que compõem a estrutura da norma ISO 14001 (página 22). Nalgumas delas, como são os casos das Empresas B, D e H, esta política, está interligada com a Política de Qualidade e com a Política de Segurança e Higiene no Trabalho, uma vez que se tratam de empresas que têm um Sistema de Gestão Integrado (Qualidade, Ambiente e Segurança).

Analisando em conjunto, as várias posições das empresas, logo se destacam dois factores comuns a todas elas: o cumprimento da legislação ambiental em vigor e a melhoria contínua dos seus SGA. Esta é uma conclusão previsível, uma vez que a primeira coisa que as empresas têm que fazer para mostrar a sua preocupação com o ambiente e obter a certificação ambiental, é mesmo cumprir com todos os requisitos impostos pela lei.

Outro aspecto importante que também parece fazer parte da política da maior parte das empresas, é a referência à minimização dos impactos ambientais causados pela sua actividade e a prevenção da poluição. Algumas empresas referem também a importância da divulgação dessa mesma política ao público em geral e a Empresa H

refere ainda a importância da formação e de sensibilização dos colaboradores, para estas questões.

Motivos que levam as empresas a pensarem nas questões ambientais:

Um ponto importante deste trabalho, passa por analisar quais foram os diferentes motivos que levaram as várias empresas a pensarem nas questões ambientais e a levarem a cabo iniciativas para melhorar o seu desempenho nesta área.

Assim, o motivo mais vezes mencionado nos casos analisados é sem dúvida, a possibilidade de melhoria da imagem da empresa, logo seguido, pelo aumento da eficiência dos seus processos e da redução do lixo sólido e líquido. Para além destes e apesar de terem sido em menor número, outras razões foram apontadas, como, o aumento da competitividade, a possibilidade de novas oportunidades de negócio, a redução das emissões gasosas e também a redução de custos.

Os vários motivos mencionados estão de acordo com os que vimos na revisão da literatura (página 18 e 19) e estão indicados no quadro seguinte.

Motivos	Empresas							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Aumento da eficiência		x	x		x	x	x	x
Novas oportunidades de negócio	x	x		x			x	
Aumento da competitividade		x		x	x	x	x	
Melhoria da quota de mercado				x				
Melhoria de imagem	x	x		x	x	x	x	x
Redução de lixo sólido e líquido	x	x			x	x	x	x
Redução das emissões de gases		x			x	x		x
Pressões causadas pelos clientes			x				x	
Melhoria da produtividade					x			
Redução de custos					x	x	x	x
Outro: Cumprimento da legislação	x							

Quadro 4.3.1: Motivos que levaram as empresas a pensarem nas questões ambientais

Tentar melhorar a imagem da empresa, é o motivo principal pelo qual as empresas apostam no ambiente. Esta razão baseia-se na ligação entre o desempenho ambiental e o desempenho económico. Uma reputação melhorada, permite à empresa ganhar poder de negociação e aumentar a possibilidade de entrada em novos mercados. Existem já muitos consumidores “verdes” que preferem pagar um pouco mais por produtos mais ecológicos e produzidos através de processos mais amigos do ambiente. Tal como é dito na página 35, muitas empresas viram esta consciência ecológica dos

consumidores como uma grande oportunidade de Marketing. As empresas que enveredam por transformações conducentes à prevenção da poluição, podem assim, assumir uma vantagem competitiva.

Apostando em estratégias de redução de desperdícios, como o reaproveitamento de certos materiais, é possível aumentar a eficiência dos processos, o que leva à redução dos custos. Esta redução de desperdícios, por outro lado, também diminui a produção de resíduos sólidos, o que significa um melhor aproveitamento dos recursos materiais e energéticos e uma redução das necessidades de armazenamento e de custos a ele associados.

Benefícios que advêm das iniciativas ambientais:

Relativamente aos benefícios que as empresas alcançaram ao porem em prática as iniciativas de melhoria ambiental, também podemos ver, através do quadro 4.3.2, que estão de acordo com os descritos na literatura (página 16 e 17).

Benefícios	Empresas							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Aumento da eficiência		x			x	x	x	x
Novas oportunidades de negócio	x			x	x		x	
Aumento da competitividade				x		x	x	
Melhoria de imagem	x	x	x	x		x	x	x
Redução de lixo sólido e líquido	x	x				x	x	x
Redução das emissões de gases		x				x		x
Redução de custos			x		x	x	x	x
Outra: Melhoria da comunicação interna					x			

Quadro 4.3.2: Benefícios que advêm das iniciativas ambientais

As empresas apontaram, maioritariamente, a melhoria da sua imagem. Mostrar que são empresas preocupadas, pró-activas e responsáveis, traz outros benefícios para a empresa. A divulgação das suas iniciativas (como por exemplo, a plantação de árvores) e até mesmo os prémios alcançados nesta área dão a conhecer um lado positivo da empresa, que pode ser valorizado por outras empresas e consumidores finais, na altura de decidirem.

O aumento da eficiência e a redução do lixo sólido e líquido, são outros benefícios que muitas empresas obtiveram. De facto, se as estratégias ambientais forem

bem implementadas, como a reutilização e a reciclagem, os desperdícios poderão ser significativamente reduzidos.

Outro benefício apontado por algumas empresas é a redução dos custos. Estes custos estão normalmente associados ao aumento da eficiência dos processos, onde se poupa materiais e energia e também à redução dos resíduos, principalmente, com a redução dos custos de armazenagem, reciclagem e eliminação.

No entanto, esta redução de custos tem de ser analisada com algum cuidado. Apesar de ser verdade que os custos tendem a reduzir, pelas razões já apontadas, também há um aumento de custos associado, o que levou algumas empresas, (caso da empresa B e E) a referirem como resultado da certificação, o aumento dos custos, principalmente nos primeiros anos. Para além dos custos associados à mudança dos processos e à monitorização e controlo dos vários parâmetros, não podemos esquecer que os processos de desenvolvimento, documentação e preparação para a certificação dos SGA têm custos elevados, ainda mais se forem realizados por entidades externas. Além dos custos da própria auditoria final, feita por uma entidade acreditada para o efeito, temos os custos associados à formação dos colaboradores, através de acções de formação, que acarretam também custos de “não produção”. Isto está de acordo com o que é referido na página 24.

Objectivos ambientais traçados:

De entre os vários objectivos propostos pelas diferentes empresas, mais especificamente, para o ano de 2009, podemos destacar desde já alguns pontos em comum. Para começar, metade das empresas estudadas faz referência à diminuição da produção de resíduos, sejam eles, sucatas, embalagens, ou até mesmo desperdícios de materiais de produção. Outros objectivos também várias vezes focados foram, a diminuição do consumo de energia e/ou água e também o aumento da reciclagem e da utilização de materiais facilmente recicláveis.

De uma forma resumida, foram ainda mencionados: a melhoria contínua, a sistematização de processos internos, a diminuição do consumo de papel, a melhoria da quota de mercado, a diminuição da utilização de substâncias perigosas, o aumento das respostas e da colaboração dos fornecedores e ainda a continuação de uma gestão sustentável.

Um ponto importante que posso extrair desta análise é que de entre as oito empresas, apenas uma, refere especificamente, objectivos ambientais, pensando directamente, nos seus fornecedores (Empresa C).

Estes resultados vêm de encontro ao que é dito na literatura, a ISO 14001 não especifica objectivos para os resultados ambientais (página 23). A verdade é que cada empresa estipula os seus próprios objectivos ambientais dependendo de vários factores e de várias situações e os casos aqui apresentados, revelam isso mesmo. É verdade que as empresas não têm uma definição uniforme de como medir o desempenho ambiental (páginas 38 e 39). Para algumas a redução do lixo pode ser suficiente e outras poderão ter uma abordagem mais alargada. Mas para poderem traçar objectivos adequados e alcançáveis, as empresas têm que identificar e avaliar os seus possíveis impactos no meio ambiente, pensar em soluções para prevenir a poluição, e ao implementar essas soluções as empresas já estão a melhorar o seu desempenho ambiental. Uma coisa é clara, um SGA para ser realmente útil deverá levar à concretização de um objectivo: melhorar o ambiente (página 25), e é perceptível que todas as empresas aqui estudadas revelam essa vontade.

Importância das questões ambientais, nas actividades de Compras:

De uma forma geral, os departamentos de Compras tem como função a definição e sistematização de uma sequência de tarefas para a correcta aquisição das necessidades de compras de uma empresa, para que se obtenha os melhores resultados para o funcionamento da mesma. Isto é, os departamentos de Compras garantem a compra de necessidades validadas pela empresa (materiais e componentes de fabrico, serviços, consumíveis e imobilizado) de acordo com as especificações dos vários produtos e especificações complementares e também garantem que as datas de remessa e quantidades são cumpridas, conforme o exposto nas encomendas.

Esta era a definição tradicional, anterior à incorporação dos critérios ambientais no processo de compra. Como este processo está no topo da cadeia de abastecimento, a selecção e avaliação feita aos fornecedores, cria as condições para as actividades seguintes e logo deve ser aqui, no momento de escolher os fornecedores, que se deve começar a pensar no ambiente (ver figura 2.3.1, da página 27).

De facto, é possível ver através dos casos apresentados que as questões ambientais têm uma importância grande nas actividades de Compras. A grande maioria das empresas refere como aspecto importante, ter em conta os critérios ambientais, no momento da selecção e avaliação dos seus fornecedores. Assim, estas empresas (à excepção da Empresa A) desenvolveram um sistema de selecção e avaliação de fornecedores, que tem em conta os seus SGA, acrescentando os critérios ambientais.

Um dos objectivos é integrar os critérios ambientais no processo de compras e é isto que estas empresas têm vindo a fazer, melhorando o processo continuamente.

A Empresa B refere que é importante garantir que os fornecedores cumpram com legislação ambiental em vigor, mas também com as exigências feitas, pela empresa como cliente.

“As questões ambientais têm de se reflectir nos produtos”,

salienta a empresa D, e a Empresa G mostra a importância de haver um compromisso de sustentabilidade entre o cliente e o fornecedor.

Tal como é dito, na página 34, muitas empresas já perceberam que os clientes e outros stakeholders muitas vezes não fazem distinção entre a empresa e os seus fornecedores. Assim, é necessário que as empresas seleccionem correctamente os seus fornecedores, porque se estes não cumprirem com a legislação ambiental, elas podem vir a ser responsabilizadas pelo impacto ambiental causado.

Programa ambiental de Compras “Verdes”:

Um programa ambiental de Compras “Verdes” (Green Purchasing Guidelines), não é mais do que documento, onde a empresa expõe todas as recomendações e linhas de orientação, no sentido de comprar produtos mais amigos do ambiente. Este programa destina-se essencialmente aos fornecedores, clientes, colaboradores, parceiros de negócios e comunidade em geral, para que fiquem a par dos novos requisitos da empresa. Nestes programas estão patentes a Política Ambiental da empresa, os seus objectivos, as exigências feitas aos fornecedores em termos de cumprimento da legislação e das suas próprias recomendações e ainda as suas iniciativas ambientais. Como é dito na página 10, as empresas com uma visão proactiva da sua estratégia ambiental, serão bem sucedidas apenas quando agirem como um sistema que inclui, não só os directores e colaboradores da empresa, mas também os clientes, fornecedores e vizinhos.

De entre as oito empresas estudadas, apenas metade possui um programa ambiental de Compras “Verdes” (casos das Empresas C, F, G e H).

Isto, não quer dizer, no entanto, que as restantes empresas não comprem de forma “verde”. Tal como já foi dito, a grande maioria das empresas introduziu critérios ambientais no seu processo de compras, exigindo entre outras coisas, a eliminação de

substâncias consideradas perigosas para o meio ambiente. Tentar minimizar os impactos, das suas compras, no meio ambiente, já é um modo de se pensar “verde”.

Estes programas são mais vulgares em grandes empresas pertencentes a grupos internacionais (como é o caso das Empresas C, F e H), onde este guia é útil para uniformizar as actividades das várias empresas do grupo, em termos de iniciativas ambientais. Este também é um modo das grandes empresas darem o seu exemplo e de mostrarem às outras, que é imprescindível cuidar do ambiente.

Principais critérios ambientais utilizados na selecção e avaliação de fornecedores:

Tal como é explicado na página 27 e 28, o processo de desenvolvimento da estratégia de compras de uma empresa deve ter uma fase onde é recolhida toda a informação sobre os potenciais fornecedores. Para além de dados sobre custos, qualidade e prazos de entrega, por exemplo, também deve recolher informação ambiental. Na fase seguinte, esta informação, é utilizada para quantificar, avaliar e seleccionar os melhores fornecedores.

Esta fase é muito importante para as empresas estudadas (com excepção da Empresa A). Os critérios ambientais utilizados pelas diferentes empresas, na altura de seleccionarem os seus fornecedores, são vários, mas de um modo geral, todas as empresas utilizam os mesmos dois critérios: a certificação pela ISO 14001 e o cumprimento da legislação ambiental aplicável (seja ela, acerca dos regulamentos REACH e ROHS, da utilização de SOC's, do transporte de resíduos perigosos, etc.).

De facto, isto vem ao encontro do que é dito na literatura (página 11), ou seja, os critérios utilizados devem reflectir a estratégia da empresa compradora, que é algo que se alcança se primeiro se seleccionar critérios ligados à legislação.

No entanto, as empresas devem ir mais longe na sua selecção, e a escolha dos critérios é de grande importância para melhorar o seu desempenho ambiental. Assim, além dos critérios indicados anteriormente, algumas empresas também mencionaram critérios como, a possibilidade de retorno de embalagens, o consumo de água e energia, o destino dado aos resíduos e às águas residuais, a quantidade de resíduos produzida, a quantidade de emissões atmosféricas, a ocorrência de acidentes ambientais, entre outros.

Tal como foi dito anteriormente, a Empresa A, não faz uma avaliação ambiental dos seus fornecedores. Os seus critérios baseiam-se nos critérios mais usuais, como o custo e os prazos de entrega e ainda o facto de possuírem a certificação pela ISO 9001.

Todas as outras empresas possuem um método de avaliação ambiental contínua dos seus fornecedores. A grande maioria refere o envio de Inquéritos Ambientais todos os anos, para os seus fornecedores, questionando-os acerca de vários aspectos ambientais, como a existência de um SGA implementado, a certificação ambiental, o cumprimento da legislação em vigor em várias matérias, e outras iniciativas relevantes. Para além dos inquéritos preenchidos é-lhes ainda solicitada toda a documentação comprovativa actualizada.

No caso da Empresa F, são feitas auditorias nas próprias instalações dos fornecedores, utilizando várias ferramentas, para as diferentes áreas a auditar. Em caso de dúvida a Empresa H também efectua essas auditorias e a Empresa B refere que muito em breve vai passar a avaliar os fornecedores mais relevantes, por este método. Assim, parece que os inquéritos ambientais e as auditorias são os modos preferenciais destas empresas, para avaliarem os seus fornecedores.

Quanto aos fornecedores que estão sujeitos a esta avaliação, já não houve um consenso. As Empresas B, E e G referem que todos os seus fornecedores estão sujeitos a esta avaliação ambiental, enquanto a Empresa C, só avalia os fornecedores de materiais de produção. A empresa D, F e H avaliam os fornecedores de materiais de produção e os que representam um elevado risco para a empresa (como é o caso dos produtos químicos), nomeadamente no que diz respeito às condições de transporte.

Na página 27 é referida a monitorização, como a última fase do processo de desenvolvimento da estratégia de compras de uma empresa. Ora, este processo de avaliação, feito por inquéritos e/ou auditorias, não é mais do que um modo de monitorizar os fornecedores. Os resultados destas avaliações servirão para as empresas decidirem se o fornecedor seleccionado anteriormente merece continuar a sê-lo, ou se pelo contrário, é necessário proceder à sua substituição.

Colaboração activa dos fornecedores:

Tal como é dito nas páginas 34, o envolvimento e o apoio dos fornecedores é importante para as empresas melhorarem o seu desempenho ambiental e alcançarem os seus objectivos. Mas, no entanto, parece que a maioria das empresas ainda não conseguiu uma colaboração activa dos seus fornecedores.

Das empresas estudadas, quatro revelam que os seus fornecedores colaboram activamente na melhoria ambiental. Esta colaboração prende-se essencialmente com a utilização de embalagens. A optimização das embalagens optando, por exemplo, por

embalagens maiores (Empresa B) e o esforço por diminuir os resíduos produzidos com as embalagens, parecem ser as duas principais iniciativas.

As Empresas E e G referem também que os seus fornecedores, em parceria com eles, têm vindo a trocar os materiais das embalagens, escolhendo materiais que sejam facilmente recicláveis. Destaca-se o caso da empresa G e relembra-se que a Empresa G, não possui certificação ambiental:

“Trabalhamos com os nossos fornecedores, desde logo, na fase da concepção do produto, na procura de novos materiais mais amigos do ambiente”.

De acordo com Min e Galle (2001), as empresas deverão encorajar os fornecedores a levarem de volta as embalagens para serem reutilizadas, pois trata-se de uma forma de logística inversa importante.

Parece que as empresas analisadas, percebem essa importância e desse modo, todas as empresas referem praticar algum tipo de logística inversa (à excepção da Empresa A). A maioria refere que o retorno de embalagens é feito com alguns fornecedores de materiais de produção, essencialmente nacionais, mas os produtos retornáveis são maioritariamente os vasilhames e as paletas.

Ora, este esforço, que traz vantagens para ambas as partes, já representa uma relação de colaboração entre cliente e fornecedor, que merece ser valorizada. Esta representa uma iniciativa que vem ao encontro do que é dito na página 11, isto é, os fornecedores também devem ajudar as empresas compradoras, nomeadamente nos processos de logística, reduzindo o lixo e utilizando contentores reutilizáveis.

Relativamente às embalagens, nota-se que as empresas não têm apostado muito na inovação, uma vez que são necessários novos projectos e materiais, que consequentemente elevam o seu custo.

Iniciativas relativas aos fornecedores:

De acordo com o que está mencionado na página 11, as empresas compradoras devem influenciar, de forma proactiva, os processos dos seus fornecedores. O diálogo com os fornecedores acerca das questões ambientais é uma oportunidade para que eles melhorem o seu processo produtivo.

Das empresas estudadas, quatro delas afirmam que têm colaborado com os seus fornecedores no sentido de estes estabelecerem os seus próprios programas de gestão

ambiental. Algumas delas preparam também seminários ou palestras para sensibilizarem e chamarem a atenção dos seus fornecedores, para os problemas ambientais e para os benefícios resultantes de processos mais ecológicos, e duas afirmam também, que têm disponibilizado auditores internos para avaliarem o desempenho ambiental dos fornecedores (caso das Empresas D e E).

Daqui é possível mostrar, que a ideia de que as empresas necessitam de alterar as suas relações com os fornecedores, de relações de competitividade, para relações de cooperação, já começa a fazer parte da “mentalidade” das empresas. Este resultado vai ao encontro do que é dito na página 39.

Para além disto, as Empresas C, E e F revelam que exercem pressões nos seus fornecedores para que estes levem a cabo acções que ajudem a preservar o ambiente ou para que estes implementem os princípios da norma ISO 14001.

Tal como é dito nas páginas 39 e 40, as melhorias ambientais na cadeia de abastecimento só acontecem se houver uma forte influência por parte das empresas compradoras. Estas pressões podem tornar-se eficazes, mas importa não esquecer, que estas deverão servir para melhorar o desempenho ambiental.

Independentemente destas acções, é importante salientar que metade destas empresas teve a necessidade de trocar de fornecedores. Estas trocas, de fornecedores de materiais de produção, deveram-se essencialmente ao incumprimento da legislação e das exigências feitas pelas empresas compradoras, em termos ambientais.

Métodos de transporte e distribuição:

É na área dos transportes e da distribuição que se nota um maior “descuido” das questões ambientais, por parte das empresas. De facto apenas duas, das oito empresas estudadas (Empresas C e F) alteraram algo nos seus métodos de transporte e distribuição, após a implementação da norma ambiental.

As empresas referem assim dois conceitos: a grupagem e o milk run. A Empresa C, implementou o método de grupagem, isto é, passou a haver um transporte consolidado de cargas, destinadas a vários clientes e para além disso, um dos critérios de selecção de fornecedores de transportes, que passou a ser tido em conta após a sua certificação pela ISO 14001, foi o facto de se optar por fornecedores que se encontrem mais próximos da Empresa. A Empresa F implementou um external milk run, que diz respeito ao planeamento de entregas, mantido por uma empresa de transportes, onde para cada dia a empresa realiza uma recolha dos componentes de cada fornecedor em quantidades predeterminadas.

As vantagens daqui retiradas para ambos são a maximização da capacidade do veículo, a optimização das rotas e a redução dos custos de transporte.

As Empresas A e H revelam no entanto, uma preocupação com o cumprimento da legislação em vigor, relativamente, no que diz respeito ao transporte de matérias perigosas.

É importante que as empresas comecem a pensar mais seriamente nos impactos ambientais gerados com os transportes, pois trata-se de uma fonte de poluição significativa. Deve-se então, ter em conta: a escolha do transporte, os níveis de optimização, e ainda a localização geográfica dos fornecedores.

Estratégia da empresa, a longo prazo:

Na questão da compatibilidade das iniciativas ambientais, com a estratégia da empresa a longo prazo, todas as empresas são unânimes na sua resposta. O esforço pela melhoria do seu desempenho ambiental e pela protecção do meio ambiente é para continuar.

No entanto, as empresas afirmam que são necessárias ainda mais acções neste sentido, nestas e noutras áreas, ainda não muito exploradas. As empresas, nomeadamente, a Empresa A e B, referem que os consumidores ainda não estão muito sensibilizados para esta questão. Os seus concorrentes, principalmente as empresas chinesas, que não são certificadas e que normalmente não se preocupam com as questões ambientais, oferecem produtos semelhantes a um preço inferior. Por outro lado, mesmo em relação a empresas nacionais, não certificadas, as empresas que possuem a certificação ambiental, têm custos superiores devido à gestão do sistema, o que torna complicado competir.

Apesar disto, a Empresa B, acredita que este factor será importante, no futuro, para distinguir as empresas e que aquelas que são certificadas pela norma ISO 14001, vão ver o seu esforço recompensado. Esta ideia vem ao encontro daquilo que é dito na página 20, em que os autores afirmam que a adopção da norma vai tornar-se uma condição para a entrada no mercado global.

Capítulo 5: Conclusões e Investigação Futura

Este trabalho analisa a situação de algumas empresas em Portugal, no que diz respeito às suas iniciativas ambientais, dando especial importância às questões ambientais, na sua cadeia de abastecimento. O objectivo central, era então, tentar perceber se a relação das empresas com os seus fornecedores, era alterada significativamente após a certificação da empresa pela norma ISO 14001.

O método escolhido foi o estudo de múltiplos casos, uma vez que se pretendia mostrar várias realidades, de diferentes empresas. Dado que não existem muitos estudos em Portugal sobre esta temática e tendo como base o método de estudo de casos, este trabalho torna-se interessante e vem preencher algum vazio existente na literatura.

Os resultados da análise efectuada estão pormenorizados no capítulo anterior, mas é importante destacar alguns factos interessantes.

O primeiro aspecto importante que se pode retirar da análise feita prende-se com a dimensão das empresas e os motivos que levaram as empresas a certificarem-se.

Das empresas estudadas, certificadas pela norma ISO 14001, grande parte são grandes empresas, pertencentes a grupos internacionais e reconhecidos facilmente. Estes grupos têm uma imagem a preservar e como tal, as questões ambientais têm que estar presentes, até para dar o exemplo a empresas de menor reconhecimento.

Este resultado prende-se com o facto de as grandes empresas, com maior capacidade financeira, poderem suportar mais facilmente este investimento, do que outras empresas de menor dimensão. Por outro lado, a adopção de inovações pode estar directamente relacionada com a dimensão das empresas, já que empresas maiores criam economias de escala que aumentam a facilidade em adoptar processos inovadores (Min e Galle, 2001).

Outro aspecto interessante é o facto de haver micro empresas também certificadas (caso da Empresa A). Este caso não é muito vulgar, uma vez que a certificação acarreta custos elevados que normalmente as micro e também pequenas empresas não podem suportar. Normalmente as empresas de menor dimensão vêem os programas ambientais como uma “carga económica” pesada e não como uma vantagem competitiva (Min e Galle, 2001).

Apesar de não ter sido mencionado pelo Responsável pelas Compras da Empresa A, é possível que uma das principais razões para esta certificação tenha sido o facto de a empresa ter sido pressionada, directa ou indirectamente, pelos seus clientes. Ora, esta empresa fornece molas para a indústria automóvel e esta indústria tem apostado muito nos aspectos ambientais (devido também à legislação), exigindo também dos seus fornecedores processos e produtos mais amigos do ambiente.

O principal motivo que leva as empresas a pensarem nas questões ambientais, é sem dúvida a possibilidade de melhorarem a sua imagem e esta melhoria de imagem pode levar, consequentemente ao aumento da competitividade.

As empresas ao divulgarem as suas iniciativas ambientais, estão a mostrar que são empresas preocupadas e responsáveis e que ao preferirem os seus produtos, os clientes estão a ajudar o ambiente. Isto é importante porque cada vez mais os clientes estão preocupados a preservação do ambiente e como tal, a certificação ambiental pode representar uma vantagem competitiva. Aliás, de acordo com as respostas obtidas, esta melhoria de imagem verificou-se realmente, na maioria dos casos.

No entanto, algumas das empresas referem que o mercado ainda não se mostra muito receptivo, uma vez que, os seus produtos podem ser um pouco mais caros, em relação aos produtos concorrentes.

Relativamente à importância das questões ambientais para as actividades de Compras, é importante referir que todas as empresas (certificadas ou não) integraram os fornecedores no processo de gestão ambiental, à excepção da Empresa A.

Esta excepção aparece porque, por um lado, sendo uma micro empresa, não tem grande influência nos fornecedores e por outro, também não tem grandes alternativas, em termos de existência de outros fornecedores e como tal, a sua certificação quase que se baseia em garantir que a Empresa cumpre com toda a legislação ambiental.

As restantes empresas alteraram o seu processo de compras, introduzindo também critérios ambientais, no momento da selecção e avaliação dos fornecedores. Estes critérios são vários, mas de um modo geral, todas as empresas questionam os seus fornecedores acerca do cumprimento da legislação ambiental e da certificação pela norma ISO 14001. A avaliação dos fornecedores é feita, na sua maioria, através do envio de Inquéritos Ambientais anuais.

Metade das empresas analisadas possuem já um programa ambiental de Compras “Verdes”, que lhes permite divulgar aos fornecedores, clientes e público em geral, os seus princípios e iniciativas ambientais. É interessante constatar que, mais uma vez a dimensão aqui tem alguma influência, uma vez que três das empresas com

programas de Compras “Verdes” são grandes empresas e todas pertencem a grupos internacionais de renome.

Outro aspecto importante retirado deste estudo é o facto de apenas as médias e grandes empresas analisadas, levarem a cabo iniciativas relativamente aos seus fornecedores. Estas iniciativas, baseiam-se essencialmente na ajuda na implementação dos próprios SGA dos fornecedores, acções de sensibilização como palestras ou seminários, mas também nas pressões, para que os fornecedores cumpram com as suas exigências.

Esta conclusão também era esperada uma vez que as pequenas empresas não têm tanta capacidade para influenciar os fornecedores. Tal como é dito por Min e Galle (2001), as grandes empresas podem aumentar a sua influência nos fornecedores, através do seu volume de compras, logo estas têm mais poder para exigir dos seus fornecedores, processos e produtos mais amigos do ambiente. Isto vai ao encontro da situação da Empresa B, que refere que sendo uma pequena empresa, não realiza qualquer iniciativa destas com os seus fornecedores, mas sim com os seus clientes.

Estas iniciativas, têm como objectivo garantir que os materiais vindos do fornecedor cumpram com a legislação ambiental e com os seus próprios requisitos, mas também se verifica que as relações entre os clientes e fornecedores estão a mudar, passando para uma relação de parceria.

Da parte dos fornecedores também se nota uma maior colaboração, principalmente no que diz respeito à embalagem. Com a excepção da Empresa A, todas as outras utilizam embalagens com retorno, com alguns dos seus fornecedores.

A área dos transportes e distribuição, é dos pontos analisados, aquele em que as empresas menos se preocupam. Na verdade, apenas duas empresas revelaram terem alterado os seus métodos de transporte e distribuição, após a certificação pela norma ISO 14001.

Este é um ponto importante que merece ser analisado pelas empresas, uma vez que os transportes são uma grande fonte de poluição e como tal, pensar em soluções para melhorar o desempenho ambiental nos transportes e distribuição é uma óptima proposta de melhoria contínua e de prossecução da estratégia ambiental de cada empresa.

Na verdade, as empresas revelam e estão todas de acordo, que as questões ambientais fazem parte da estratégia da empresa a longo prazo e como tal, o esforço na melhoria do desempenho ambiental é para continuar.

Como já foi dito várias vezes, o grande objectivo deste trabalho era então, tentar perceber se era legítimo afirmar que existe uma relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as empresas se relacionam com os seus fornecedores.

Depois de ver as diferentes perspectivas de vários autores e depois da realização destes estudos de caso, é possível chegar a uma resposta. Do retirado deste estudo conclui-se que não há relação entre a implementação da norma ISO 14001 e o modo como as se relacionam com os fornecedores.

Foi demonstrado aqui, através dos vários casos apresentados que existem empresas certificadas pela norma ambiental, que não alteram de modo algum a sua relação com os fornecedores, mantendo os mesmos critérios de selecção e avaliação (que se resumem aos aspectos económicos e de qualidade) e não exigindo qualquer prática mais amiga do ambiente. Este é o caso da Empresa A, que utiliza uma estratégia de gestão ambiental reactiva, uma vez que obteve a certificação quase exclusivamente para cumprir com a legislação, mas sem alterar muita coisa no seu processo produtivo. No caso das restantes empresas, penso que todas elas, podem ser consideradas empresas proactivas, porque procuram agir como um sistema que inclui, não só os executivos e colaboradores da empresa, mas também, os clientes, fornecedores e “vizinhos” e integrem o seu SGA, no planeamento das suas operações.

Do mesmo modo, existem empresas que não sendo certificadas pela norma ISO 14001, apostam muito nas suas relações com os clientes, como são os casos das Empresas E e G. Estas empresas para além das várias alterações nos processos, tornando-os mais amigos do ambiente, também integraram na sua selecção e avaliação de fornecedores, os critérios ambientais. Para além disto, levam a cabo outras iniciativas como a utilização de embalagens retornáveis e ainda a colaboração com os fornecedores para a implementação dos seus próprios SGA. É provável que no futuro estas empresas obtenham a certificação ambiental, mas mesmo sem a terem, estas empresas já conseguem ver as vantagens da melhoria do seu desempenho ambiental, nomeadamente o aumento da eficiência e a melhoria da imagem.

Nesta fase foi fácil de perceber. O interesse em incorporar no estudo, empresas não certificadas pela ISO 14001.

Certificadas ou não, as empresas devem apostar sempre no ambiente. Tal como é dito na página 25, a norma ISO 14001, deverá ser vista como uma ferramenta e não como um objectivo, mas infelizmente muitas empresas obtêm a certificação apenas por representar uma exigência por parte dos clientes ou para servir para ganhar créditos num processo de aprovação de fornecimento.

As empresas fornecedora e compradora devem trabalhar em parceria, no sentido de ambas beneficiarem da melhoria do desempenho ambiental. Mas, muitas empresas ainda não perceberam a importância da gestão da cadeia de abastecimento no alcance deste objectivo. Muitas empresas ainda não aceitaram que num futuro muito próximo não haverá alternativa à redução da quantidade de resíduos gerados pela indústria, senão através da implementação de soluções de optimização de recursos da mais variada natureza. Não o fazendo, as empresas podem pôr em risco a sua sobrevivência (página 14).

As empresas podem até nem obter a certificação, mas têm que demonstrar ao público em geral que levam a cabo iniciativas que ajudam a preservar o meio ambiente, e essas iniciativas terão que passar obrigatoriamente pela melhoria do desempenho ambiental de toda a cadeia de abastecimento.

As limitações deste trabalho já foram referidas anteriormente, mas é importante voltar a falar sobre elas. Na altura de contactar as empresas, foi verificado que na maioria dos casos, estas não se mostraram receptivas a colaborar neste trabalho. Como tal, foi necessário rever a utilização dos critérios iniciais e para poder realizar este estudo foram incluídas também empresas que não cumprem com um dos critérios. Por outro lado, o método adoptado, isto é, a entrevista presencial nas instalações das empresas, também foi posto um pouco de lado, ao verificar-se que, se esta não fosse solicitada, as empresas já se mostravam mais prontas para responder ao questionário.

Os resultados aqui mencionados referem-se aos casos analisados e como tal, não podem ser generalizados a todas as empresas. Deste modo, dada a limitação deste trabalho, recomenda-se para investigação futura, um estudo mais quantitativo, composto por um maior número de empresas, que permita tirar uma conclusão mais concreta. Uma outra questão que se torna importante de analisar, no futuro, é ver se a implementação da norma ISO 14001, cria condições para as empresas promoverem o Desenvolvimento Sustentável.

Referências:

- Boiral, O., Sala, J.M., 1998. *Environmental Management: Should Industry Adopt ISO 14001?* Business Horizons, 41: 57-64;
- Brio, J.Á.del, Fernández, E., Junquera, B., Vázquez, C.J., 2001. *Motivations for adopting the ISO 14001 standards: a study of Spanish Industrial Companies*. Environmental Quality Management, 13-28;
- Carvalho, M.J., 2007. *Workshop dos estudos de caso – sector têxtil. Introdução à prevenção de resíduos*;
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., Scozzi, B., 2008. *Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective*. Journal of Cleaner Production, 16, 1579-1588;
- Dubois, A., Araujo, L., 2007, *Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges*. Journal of Purchasing and Supply Management, 13, 170-181;
- Enarsson, L., 1997. *Evaluation of suppliers: how to consider the environment*. The Institute for Transport Economy and Business Logistics, Wäxjö University, Sweden;
- Environmental Innovations Branch (EIB), Nova Scotia, 2004. *Environmental Management Systems and ISO 14000: an overview*. Pollution Prevention Program Fact sheet 4;
- European Commission, 2004. *Buying Green – A handbook on environment public procurement*;
- Fortuński, B., 2007. *does the environmental management standard ISO 14001 stimulate sustainable development? An example from the energy sector in Poland*. Management Environmental Quality: An International Journal, Vol. 19, Nº 2, 204-212;
- Ganeshan, R., Harrison, T.P., 1995. *An Introduction to Supply Chain Management*. Department of Management Science and Information Systems, Penn State University;
- Graff, S., 1997. *ISO 14001: Should your company develop an environmental management system?* Industrial Management, 39: 22-41;
- Handfield, R., Walton, S.V., Seegers, L.K, Melnyk, S.A., 1997. *“Green” value chain in furniture industry*. Journal of Operations Management, 15, 293-315;
- Handfield, R., Walton, S.V., Sroufe, R., Melnyk, S.A., 2002. *Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process*. European Journal of Operational Research;
- Humphreys, P., McIvor, R., Chan, F., 2003. *Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental management performance*. Expert Systems with Applications, 25, 141-153;

Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Informação (INETI), 2001. *Plano Nacional de Prevenção de Resíduos Industriais*;

MacDonald, J.P., 2005. *Strategic sustainable development using the ISO 14001 standards*. Journal of Cleaner Production, 13: 631-643;

Miles, M.P., Munilla, L.S., McClurg, T., 1999. *The impact of ISO 14000 environmental Management Standards on Small and Medium Sized Enterprises*. Journal of Quality Management, Vol. 4, nº1: 111-122;

Min, H. e Galle, W. P., 1997. *Green Purchasing Strategies: Trends and Implications*. International Journal of Purchasing and Materials Management;

Min, H. e Galle, W.P., 2001. *Green purchasing practices of US firms*. International Journal of Operations & Production Management, vol. 21, nº 9, 1222-1238;

Murphy, P.R. e Poist, R.F., 2003. *Green perspectives and practices: a "comparative logistic" study*. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 8, nº 2, 122-131;

Nawrocka, D., 2008. *Environmental supply chain management, ISO 14001 and RoHS. How are small companies in the electronic sector managing?* Corporate and Social Responsibility and Environmental Management, 15, 349-360;

Noci, G., 1997. *Designing 'green' vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance*. European Journal of Purchasing & Supply Management;

Office of Pollution Prevention and Toxics (OPPT), United States Environmental Protection Agency, 2000. *The Lean and Green Supply Chain: a practical guide for Material Managers and Supply Chain Managers to reduce costs and improve environmental performance*. Environmental Accounting Project;

Rao, P., Holt, D., 2005. *Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?* International Journal of Operations & Production Management, vol. 25, nº 9, 898-916;

Rondinelli, D., Vastag, G., 2000. *Panacea, Common Sense, or just a label? The value of ISO 14001 Environmental Management System.*, European Management Journal, Vol. 18, nº 5: 499-510;

Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., Samson, D., 2002. *Effective case research in operations management: a process perspective*. Journal of Operations Management, 20, 419-433;

Walton, S.V., Handfield, R.B., Melnyk, S.A., 1998. *The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes*. International Journal of Purchasing and Materials Management, 34, 2-11;

www.bcsdportugal.org

pt.wikipedia.org

Anexos:

Anexo 1: Questionário realizado às Empresas



Universidade de Aveiro

DEGEI— Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal

Telefone: +351 234 401 567; fax: +351 234 401 567

Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

Ano Lectivo 2008/2009

Questionário

Este questionário irá ser realizado no âmbito da minha Dissertação de Mestrado, com o título *A Norma NP ISO 14001 e a Relação com os Fornecedores*.

A escolha da vossa empresa teve como critérios, por um lado, o facto de ser uma empresa certificada pela norma ISO 14001 e por outro, o facto de se localizar no distrito de Aveiro.

O questionário está subdividido nas seguintes partes:

- A – Caracterização da Empresa;
- B – Questões ambientais gerais;
- C – Questões ambientais na Área de Compras.

Este questionário será rápido e simples de responder e salienta-se o facto de ser anónimo e confidencial, não havendo posteriormente qualquer referência à empresa, ou à pessoa entrevistada, no meu trabalho final, pelo que deve ser o mais sincero e verdadeiro possível.

Agradeço desde já a V/ colaboração.

Isabel Duarte

Contactos: 936041296 ou a26637@ua.pt

Contacto na UA: Professor Luís Miguel Ferreira

Questionário

A – Empresa: _____

1. Qual a principal actividade da Empresa?
2. Qual é a dimensão da Empresa?
Micro ☐
Pequena ☐
Média ☐
Grande ☐
3. Está certificada pela ISO 9000?
Não ☐ Sim ☐ Desde que ano?
4. Em que ano conseguiu a certificação pela ISO 14001?
5. A Empresa possui quadros com formação na área do Ambiente?
Não ☐ Sim ☐

B – Questões gerais:

6. Qual a posição da Empresa perante as questões ambientais?
7. Quais os motivos que conduziram a Empresa a pensar nestas questões?
Aumento da eficiência ☐
Melhoria da produtividade ☐
Novas oportunidades de negócio ☐
Redução dos custos ☐
Aumento da competitividade ☐
Melhoria da quota de mercado ☐
Melhoria da imagem ☐
Redução do lixo sólido e líquido ☐
Redução das emissões de gases ☐
Pressões causadas pelos clientes ☐
Redução das multas e penalizações ☐
Outras: ☐
8. Quais são os benefícios para a Empresa que daí advêm?

- Aumento da eficiência ☐
- Melhoria da produtividade ☐
- Novas oportunidades de negócio ☐
- Redução dos custos ☐
- Aumento da competitividade ☐
- Melhoria da quota de mercado ☐
- Melhoria da imagem ☐
- Redução do lixo sólido e líquido ☐
- Redução das emissões de gases ☐
- Outras:

9. Quais os departamentos/áreas da Empresa que estão envolvidos na melhoria do desempenho ambiental? Quais são as principais iniciativas de cada um dos departamentos seleccionados?

- Produção ☐ Qualidade ☐ Compras ☐ Marketing ☐
Logística ☐ Outras:

10. Quais são as fontes de informação ambiental utilizadas?

- Consultores externos ☐ Profissionais internos ☐
Grupos de acção local ☐ Agências reguladoras ☐
Outras:

11. Quais os principais objectivos que a Empresa espera vir a alcançar?

C – Questões relativas à área das Compras:

12. Qual a importância das questões ambientais nas actividades de Compras da Empresa?

13. A Empresa tem algum programa ambiental, que estabeleça linhas de orientação para compras “verdes”?

Não ☐ Sim ☐

14. Os critérios ambientais passaram a ser tidos em conta, no momento da avaliação e selecção de fornecedores, após a certificação da Empresa pela ISO 14001?

Não ☐ Sim ☐

15. Quais são os principais critérios ambientais utilizados, no momento da selecção dos fornecedores?

16. Como são os fornecedores avaliados ao longo do processo?

17. Os fornecedores passaram a colaborar activamente, com a Empresa, na melhoria ambiental?

Não ☐

Sim ☐

18. Tem levado a cabo alguma destas iniciativas, relativamente aos seus fornecedores?

Seminários/palestras, para chamar a atenção para os problemas ambientais e para os benefícios resultantes da Produção Limpa ☐

Colaborações no sentido destes estabelecerem os seus próprios programas ambientais ☐

Pressão para levarem a cabo acções que ajudem a preservar o ambiente ou para implementarem a norma ISO 14001 ☐

Disponibilização de auditores internos para avaliarem o desempenho ambiental dos fornecedores ☐

Outras:

19. Houve a necessidade de trocar de fornecedores, para adquirirem produtos mais ecológicos?

Não ☐

Sim ☐

20. Qual o esforço ambiental, relativamente à Embalagem?

21. Há algum tipo de Logística Inversa (retorno de embalagens)?

Não ☐

Sim ☐

22. Como é que as questões ambientais influenciam os métodos de selecção de transporte e distribuição?

23. Considera as iniciativas compatíveis com a estratégia da Empresa, a longo prazo?

Não ☐

Sim ☐